بسم الله الرحمن الرحيم



كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال "الدراسات العليا"

رسالة ماجستير بعنوان:

"أثر التحالفات الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية "
دراسة تطبيقية على شركتي صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية

"The Impact of Strategic Alliances on Organizational Effectiveness an Applied Study on: Saidal (Algeria) and Dar Al Dawa for Development &Investment (Jordan)"

إعداد

سنية مريم قارة مصطفى
الرقم الجامعي: (0720502012)

المشرف

الدكتور بهجت عيد الجوازنة

2010/2009

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال "الدراسات العليا"

رسالة ماجستير بعنوان

"أثر التحالفات الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية "
دراسة تطبيقية على شركتي صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية

"The Impact of Strategic Alliances on Organizational Effectiveness an Applied Study on: Saidal (Algeria) and Dar Al Dawa for Development &Investment (Jordan)"

إعداد

سنية مريم قارة مصطفى

الرقم الجامعي: 0720502012

المشرف

الدكتور بهجت عيد الجوازنة

أعضاء اللجنة	التوقيع:
د.بهجت عيد الجوازنه (مشرفا ورئيسا)	
أ.د.زكريا مطلك الدوري (عضوا)	
د. وليد مجلي العواودة (عضوا)	
د. سليمان ابراهيم الحوري (عضوا)	

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

نوقشت و أوصي بإجازتها بتاريخ 2010/05/17

الإهــداء

إلى والدي الحنونين اللذين وفرا لي الحياة الرغد والعيش الكريم ووضعاني في بر الأمان والنجاح وإلى جدي العزيز لدعاءه لي في صلواته، أطال الله بقاءهم ومتعهم بالصحة والعافية.

إلى أخي العزيز الذي طالما شجعني على مواصلة دراستي.

إلى دار أبو عزام عائلتي الثانية وأهلي في الأردن، وإلى صديقتي في الغربة سامية عميرة.

إلى علي القرعان الذي قدم لي الدعم في جميع مراحل هذه الدراسة.

إلى أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال في جامعتي جيلالي اليابس و آل البيت لما لهم من فضل كبير على نفسي في مرحلة الماجستير، وإلى زملائي الذين رافقوني الرحلة العلمية. وإلى أصدقائي وأقاربي.

سنية مريم قارة مصطفى
الأردن – المفــرق

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً طيباً والصلاة والسلام على سيدنا
تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. بتوفيق من الله عز وجل
ولايسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بجزيل الشكر
في إخراج هذا العمل المتواضع إلى حيز الوجود.

وأخص بالشكر أستاذي المشرف على هذا العمل،
ماقدمه لي من احترام ورحابة صدر وتفهم كبيرين خلال
قدمه لي من نصح وارشاد وملاحظات قيمة في جميع مراحل

كما اتقدم بشكري الخالص إلى الأساتذه الكرام
مطلك الدوري من جامعة الإسراء ، والدكتور وليد مجلي
الحوري على منحي جزءاً من وقتهم الثمين للإطلاع على هذه
ومناقشة هذا العمل.

كما اتقدم بالشكر الخاص إلى الدكتور شوقي ناجي
ماقدمه لي من جهود شخصية من نصح وارشاد وملاحظات قيمة
الدراسة، لك كل الإحترام والإمتنان والتقدير.

و أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر التحالفات الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمارالأردنية.

إعداد: سنية مريم قارة مصطفى

المشرف: الدكتوربهجت عيد الجوازنه.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر للتمية والاستثمار (الأردن)، وصيدال (الجزائر) أبعاد للتحالفاتالإستراتيجية وهي المشاريع سلسلة القيمة، وثلاث أبعاد للفاعلية التنظيمية وتخفيض التكاليف.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الثاناوية من الادبيات التي تناولت هذه المتغيرات كما الأولية، وقد وزعت الإستبانة على مجتمع الدراسة الوظيفيين، ورؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم(42). استرجاع بلغت (88.1%)، وتم استخدام برنامج الحزمة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الشركتين المبحوثتين وكان أعلاها ممارسة الترخيص وبدرجة عالية ، وأدناها متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى للفاعلية في مجال النمو والتوسع بالنسبة للشركتين وبمستوى في شركة دار الدواء للتنية و لاستثمار و في شركة صيدال وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك تأثير ايجابي الشركتين للفاعلية التنظيمية ، وتبين أن للترخيص و بينما تلعب شراكة سلسلة القيمة الدور الأقل تأثيراً، للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة والجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة الإجمالية، وجود مشاكل البلد الضيف، ومشاكل الاتصال قد تعرقل من

وتوصي الدراسة بضرورة الإهتمام بالمشاريع التحسين من الفاعلية التنظيمية، بالإضافة إلى الإتصال من خلال استعمال القنوات غير الرسمية.

الإطار العام للدراسة

1 .1 المقدمة:

يشهد العالم اليوم جملة من التغيرات والتحولات السريعة في كافة المجالات مما أدى إلى ظهور الكثير من التحديات التي أصبحت تواجه منظمات الأعمال بشكل خاص، و المتمثلة في التطور التكنولوجي الهائل و السريع إضافة إلى العولمة التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية، والاقتصادية، وحتى الثقافية، فاجتمعت هذه العناصر وأصبح العالم بموجبها عبارة عن قرية صغيرة، مما أدى إلى إحداث تحديات أصبحت تواجه منظمات الأعمال مما دفعها إلى البحث عن السبل الكفيلة لضمان بقائها واستمرارها في ظل تزايد حدة المنافسة المحلية والأجنبية.

ومع محدودية البدائل الإستراتيجية المتوفرة في ظل بيئة معقدة وسريعة التغير ظهرت التحالفات الإستراتيجية كأحد البدائل المطروحة أمام المنظمات، والتي تمكنها من الحصول على مهارات، وتكنولوجيا، وكذلك اقتناص فرص سوقية جديدة مما يساهم في تعزيز قدراتها التنافسية وزيادة فاعليتها.[1]

لقد شهدت التحالفات الإستراتيجية رواجا كبيرا خاصة بين شركات الصناعات الدوائية العالمية في الآونة الأخيرة مثل:...Glaxo, Sanofi, Aventis ، حيث أوردت بعض الدراسات أنه في عام 2001 كان معدل إبرام التحالفات يقدر بتحالف كل شهر على الأقل[2].

ولأن شركات الأعمال العربية ليست بمنأى عن التحولات و التغيرات العالمية، فإن ذلك يفرض عليها مواكبة تلك التحولات لتواجه المنافسة، لذا لجأ بعضها إلى الدخول في تحالفات إستراتيجية بهدف الحفاظ على مكانتها السوقية والنمو، وتقوم هذه الدراسة بتحديد أثر هذه التحالفات على الفاعلية التنظيمية لتلك المنظمات.

---

(1) فريد النجار، "التصدير المعاصر و التحالفات الإستراتيجية"، الدار الجامعية، 2008، ص299 .

(2) :Bruce Rasmussen, the role of pharmaceutical Alliances, Center For Strategic Economic Studies, Victoria University of Technology, Australia,2002, P5.

2-1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- بالرغم من توفر الدراسات التي ناقشت مواضيع التحالفات الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية فإنه يوجد ندرة حسب علم الباحثة فيما يخص الدراسات التي تناولت التحالفات الإستراتيجية وأثرها في الفاعلية التنظيمية بالأبعاد المتناولة في هذه الدراسة، مما يجعل من هذه الدراسة احد المراجع المستقبلية المهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية.
- واقع البيئة العالمية التي تواجه فيها منظمات الصناعة الدوائية تحديات المنافسة والتغير التكنولوجي السريع التي جعلتها تتجه نحو التحالفات الإستراتيجية كإستراتيجية ناجعة للنمو والحفاظ على مكانتها، حيث اعتبرتها العديد من الدول السائرة في طريق النمو محورا من محاور سياستها التنموية الاقتصادية وهو الحال بالنسبة للجزائر.
- تلقي هذه الدراسة الضوء على أثر التحالفات الإستراتيجية في التحسين من مستوى الفاعلية التنظيمية لكل من "صيدال"الجزائرية و"دار الدواء للتنمية والاستثمار "الأردنية، والخروج بحكم المواصلة في هذه الإستراتيجية أو إجراء عليها تعديلات.
- أهمية الشركتين: "صيدال" الجزائرية، "دار الدواء للتنمية و الاستثمار "الأردنية) في كل من اقتصادهما الوطني خاصة و أن كلتا الشركتين مستحوذتين على السوق المحلي خاصة وأن "صيدال" هي الشركة الجزائرية الوطنية الوحيدة لصناعة الأدوية.

3-1 مشكلة الدراسة

إن تغير بيئة الأعمال من ناحية العرض (التطورات التكنولوجية السريعة، تقلص دورة حياة المنتج، والاهتمام المتنامي بالأدوية المشابهة، وتعزيز حقوق الملكية) من جهة ومن ناحية الطلب (نمو وعي المستهلك)من جهة أخرى أثرت على منظمات الصناعة الدوائية مما جعلها تبحث عن بدائل إستراتيجية جديدة لتعزيز تنافسيتها وزيادة فاعليتها، ونجد أن التحالفات الإستراتيجية تشكل المدخل المناسب لمواجهة تلك التحديات؛ وانطلاقا من انتشار التحالفات الإستراتيجية والدور الذي أصبح يعزى لها في قطاع صناعة الأدوية باعتبارها وسيلة للتكيف بمتطلبات البيئة غير المستقرة، فقد تبنتها بعض الشركات العربية مثل شركتي الصناعة الدوائية "صيدال" الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية كوسيلة لتعزيز مكانتها السوقية؛

وهو ما يعطي مجالا لمحاولة دراسة أثر التحالفات كإستراتيجية منتهجة على الفاعلية التنظيمية وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1) ما هي أشكال ومستوى تطبيق تحالفات إستراتيجية بين شركتي: صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية و الاستثمار الأردنية؟

2) ما أثر التحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية لشركتي:"صيدال" الجزائرية ودار الدواء للتنمية و الاستثمار الأردنية؟

و تندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما أثر المشاريع المشتركة على الفاعلية التنظيمية لشركتي:"صيدال" الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار للتنمية والاستثمار الأردنية؟
- ✓ ما أثر الترخيص على الفاعلية التنظيمية لشركتي:"صيدال" الجزائرية ودار الدواء للتنمية و الاستثمار الأردنية؟
- ✓ ما أثر الخدمات المشتركة على الفاعلية التنظيمية لشركتي:"صيدال" الجزائرية ودار الدواء للتنمية و الاستثمار الأردنية؟
- ✓ ما أثر شراكة سلسلة القيمة (مورد/عميل إستراتيجي)على الفاعلية التنظيمية شركتي:"صيدال" الجزائرية و دار الدواء للتنمية و الاستثمار الأردنية؟

3) هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى تحقيق الفاعلية تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الإجمالية، والخبرة في المنصب الحالي، والمنصب الإداري؟

4) ما المشكلات التي واجهتها منظمة "صيدال" الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية خلال تبنيهما إستراتيجية التحالف؟

4-1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

أولا : أشكال التحالفات الإستراتيجية التي تجمع دار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية وصيدال الجزائرية، ومستوى تطبيقها.

ثانيا: مستوى الفاعلية المحقق في الشركتين.

ثالثا:أثر التحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية شركة صيدال الجزائرية وشركة دار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية، ويتفرع منها الأهداف الفرعية التالية:

1) أثر المشاريع المشتركة على الفاعلية التنظيمية شركة صيدال الجزائرية و شركة دار الدواء للتنمية و الاستثمار الأردنية.
2) أثر عقود الامتياز على الفاعلية التنظيمية شركة صيدال الجزائرية و شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية.
3) أثر الترخيص على الفاعلية التنظيمية شركة صيدال الجزائرية و شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية.
4) أثر شراكة سلسلة القيمة على الفاعلية التنظيمية شركة صيدال الجزائرية و شركة دار الدواء للتنمية و الاستثمار الأردنية.

رابعا: التعرف على المشاكل التي صادفتها الشركتان إثر التحالف.

خامسا: اقتراح بعض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة والمشاكل التي واجهتها المنظمتان والتي من شأنها أن تعزز من دور التحالفات الإستراتيجية في زيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة.

5-1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والإجابة عن التساؤلات التي تطرحها مشكلة الدراسة تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية لشركتي صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاريع المشتركة على الفاعلية التنظيمية لشركتي صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية و الاستثمار الأردنية .

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعقود الترخيص على الفاعلية التنظيمية لشركتي صيدال الجزائرية، ودار الدواء للتنمية و الاستثمار الأردنية .

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المشتركة على الفاعلية التنظيمية لشركتي صيدال الجزائرية، ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية .

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشراكة سلسلة القيمة على الفاعلية التنظيمية لشركتي صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالالة إحصائية بين الإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحومستوى الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمستوى الإداري، والخبرة الإجمالية، والخبرة في المنصب الحالي.

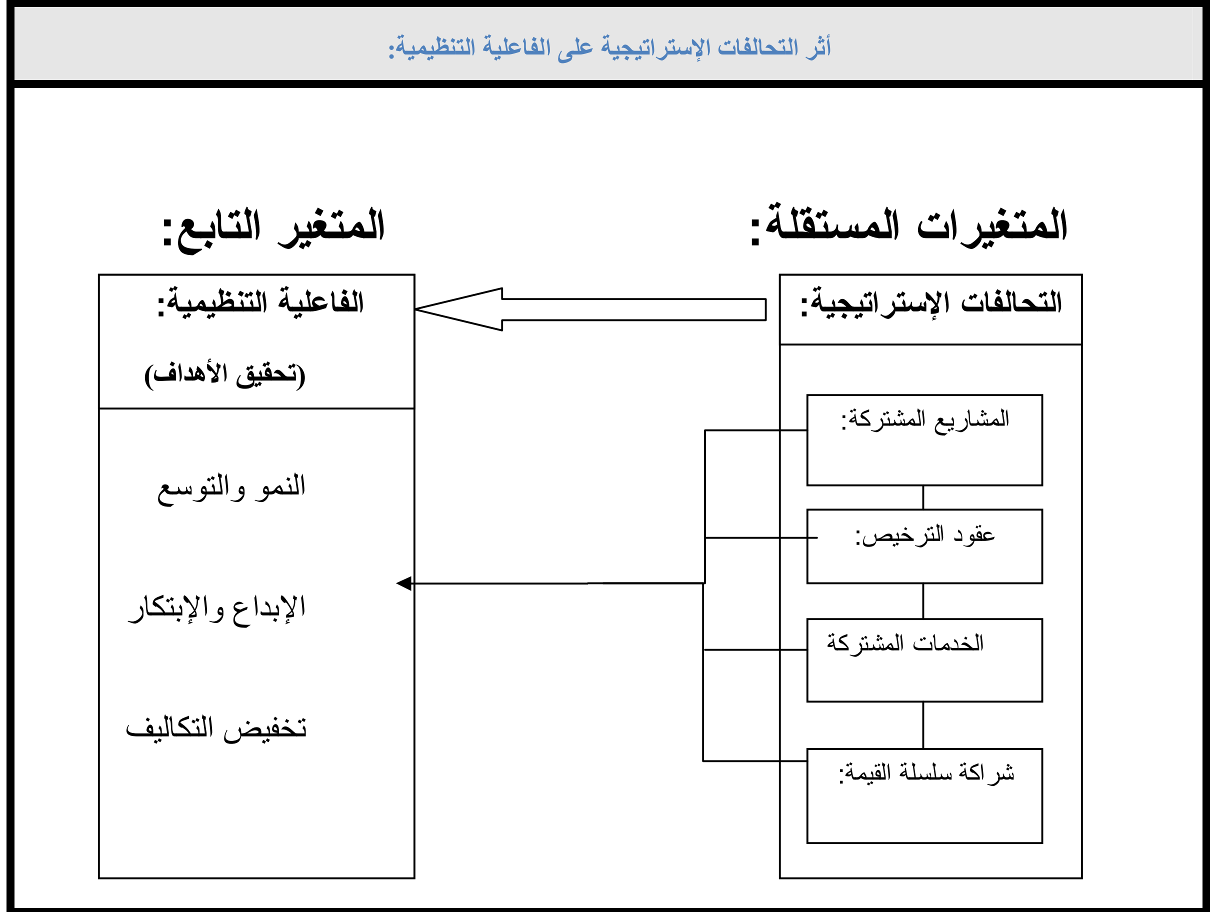
الفرضية الرئيسية الثالثة:

يواجه شركة صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار مشكلة البلد المضيف ومشاكل إتصال من خلال تبنيهما تحالفات إستراتيجية.

6-1 مخطط الدراسة:

الشكل يمثل الصلة بين المتغيرات المستقلة, وهي أبعاد التحالفات الإستراتيجية والمتغيرات التابعة وهي مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية للمنظمة، والمبينة في الفرضيات المذكورة سابقاً:

الشكل مخطط الدراسة



من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

1-7- مصطلحات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- **التحالفات الإستراتيجية :**يقصد بالتحالفات إحلال التعاون محل المنافسة الموجودة بين شركتين و التي قد تؤدي إلى خروج أحد الطرفين من السوق، ينتج عن التحالفات الإستراتيجية التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب في مجال استراتيجي مع حفاظ كلا المنظمتين على استقلاليتهما القانونية بعد عقد التحالف.

وتتمثل أبعاد التحالفات الإستراتيجية المستخدمة في هذه الدراسة في :المشاريع المشتركة، وعقود الترخيص، والخدمات المشتركة، وشراكة سلسلة القيمة) [1] وهي كالتالي:

المشاريع المشتركة(Joint Venture):تتمثل في اشتراك المستثمر الأجنبي مع منتجين محليين وذلك لإنجاز استثمار، حيث تقسم فيه الملكية والتحكم، فيأخذ المستثمر الأجنبي حصة من الشركة المحلية إما بالمثل أو بنسبة متفق عليها، فتنشأ شركة جديدة، وغالبا ما يتم للجوء إلى المشاريع المشتركة بدل الاندماج، والتملك المطلق، حيث على عكس هذين البديلين تحافظ كلا المنظمتين المتحالفتين على كيانهما(طبقا لتعريف التحالف).

عقود الترخيص (Licensing): يندرج الترخيص ضمن التحالف بغير الملكية حيث يتمثل في قيام أحد المتحالفين بشراء ملف الإنتاج و اسم المنتج من حليفه، ويمكنه ذلك من إنتاج، وتسويق منتج خاص بالطرف الآخر باستعمال نفس التركيبة، ونفس الاسم التجاري مقابل دفع نسبة من العائدات يتفق عليها الطرفين مسبقا.

الخدمات المشتركة: شراكة بين منظمتين تنشطان ضمن نفس الصناعة (تعاون أفقي)، تقوم بتقاسم مواردها حتى تتمكن من اقتناص فرص التي لا تستطيع الاستفادة منها المنظمة بمفردها بسبب كلفتها العالية.

شراكة سلسلة القيمة: مورد/ موزع إستراتيجي: وهي عقد المنظمة اتفاق مع موردها أو موزعها الإستراتيجي و ذلك لكسب فوائد لكلا الطرفين.

ثانياً : المتغيرات التابعة:

الفاعلية التنظيمية للمنظمة: إن مفهوم الفاعلية التنظيمية يثير الجدل، حيث يعتبره البعض مرادف للأداء، أما البعض الآخر فيرى أنه مفهوم أوسع و أشمل، واستخدمت الباحثة مدخل تحقيق الأهداف

([1]): Culpan, Refik, "Global Business Alliances: theory and practice", Westport, CT, USA, Greenwood publishing Group, 2002 , P14.

(Goal Approach) [1] لقياس الفاعلية، وتشمل الفاعلية التنظيمية في هذه الدراسة الأهداف التالية: النمو والتوسع[2]، و تخفيض التكاليف[3]، و الإبداع و الابتكار[4].

- **النمو و التوسع:** والمقصود به في هذه الدراسة هو نمو كل من الأرباح، والحصة السوقية، وحجم المبيعات المحلية للمنظمة إثر التحالف، بالإضافة إلى حجم الصادرات.

تخفيض التكاليف: تشمل تخفيض التكاليف تكاليف كل من: البحث والتطوير، الموارد اللازمة للإنتاج، تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج ، التسويق.

- **الإبداع:** تركز عملية الإبداع بقدر كبير على عمليات البحث و التطوير، حيث تسعى إلى: أن تكون أول من يطرح المنتجات الجديدة في السوق، والتحسين المستمر لمنتجاتها ولعملياتها الإنتاجية،وإنتاج الأدوية بأساليب إنتاجية حديثة، وتطوير تكنولوجيا جديدة[5].

8-1 خطة الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية خمسة فصول تم تنظيمها على الشكل التالي:

الفصل الأول:

لقد تناول هذا الفصل الإطار التمهيدي العام للدراسة، حيث تم تحديد أهمية الدراسة، ومشكلة وأهداف الدراسة، كما تضمن الفرضيات المختلفة التي تغطي أهداف الدراسة. كما احتوى على نموذج الدراسة الذي يمثل الصلة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وأخيراً احتوى الفصل على تمهيد لتنظيم الدراسة في الفصول اللاحقة.

([1]):Jean François Henri, "Three Essays on Performance Measurements Systems", An Unpublished dissertation of doctorat of philosophie ,Montréal University, 2003.

([2]):**S.Tamer Cavusgil،Yikuan Lee**, **"Enhancing alliance performance: The effect of contractual-based versus relational-based governance"**, **Journal Business of Research**, research 59, 896-905, 2006.

([3]) : Brian T.GRogory, Stanley G. Harris, Achilles Armenakis, Christopher I. Shook, **"Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes"**, **Journal of Business Research**, 622, P673-679, 2009.

([4]) : Jayson Patrick Davis, " Collaborative Innovation, Organizational Symbiosis, And the embeddedness of strategy", An Unpublished dissertation of doctorat of philosophie , Oxford University ,2007.

([5]) : Binshan Lin, John Darling, "An analysis of the formulation of strategic alliances: a focus on the pharmaceutical industry", **Industrial Management &Data Systems**, 99, 3, 1999,P124.

الفصل الثاني

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة من توضيح لطريقة تصميم الدراسة، وطرق جمع البيانات، والاختبارات الخاصة بأداة القياس (الإستبانة)، والأساليب الإحصائية المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وأخيراً محددات وحدود الدراسة.

الفصل الثالث

يحتوي هذا الفصل على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وتكون من ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول منه إلقاء الضوء على الأدبيات المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية كمفاهيم عموماً، والتحالفات وأهميتها بالنسبة لمنظمات، كما تناول موضوع عناصر التحالفات الإستراتيجية وأبعادها وعوامل نجاحها و فشلها. أما المبحث الثاني فقد تناول موضوع الفاعلية التنظيمية من حيث مفهومها ومؤشرات قياسها كما تم تناول هذه الأبعاد بالتفصيل. أما المبحث الثالث تناول الدراسات السابقة ذات الصلة، وتضمن هذا الجزء من الفصل مراجعة الدراسات العربية والأجنبية والتي تتعلق بموضوع الدراسة.

الفصل الرابع

يشتمل هذا الفصل على عرض وتحليل نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة ، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الخامس

يشمل هذا الفصل على تلخيص لأهم نتائج الدراسة، والاستنتاجات، واقتراح بعض التوصيات التي ارتأتها الباحثة في ضوء هذه النتائج .

الفصل الثاني

منهجية الدراسة

1-2 تصميم الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والميداني و التحليلي، حيث قامت الباحثة باستخدام وسائل جمع البيانات الأولية من الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع التحالفات الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية، إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. كما استخدمت الباحثة الأسلوب الميداني لجمع البيانات من المصادر الأولية من خلال تطوير استبانه تخدم أهداف الدراسة، تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة.

2-2 طرق جمع البيانات:

1-2-2 وسائل جمع البيانات الثانوية:

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الباحثة للأدبيات من كتب ودوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2-2-2 وسائل جمع البيانات الأولية:

تم توزيع استبانه، حيث أنه تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال مجموعة من الأسئلة وزعت على مجتمع الدراسة البالغ عدده 42 مدير ورئيس قسم في شركتي دار الدواء للتنمية والاستثمار وصيدال الجزائرية، استرد منها 37 استبانه صالحة لأغراض التحليل الإحصائي أي بنسبة استرداد بلغت 88 %، وقد تم تصميم هذه الاستبانه بالرجوع إلى الدراسات السابقة حيث تم تعديل بعض الفقرات بما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، وقد عرضت الأسئلة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

3-2-2 آداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير واستخدام استبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية، وقد اشتملت استبانة الدراسة على أربعة أجزاء (أنظر الملحق رقم 1)حيث استفادت الباحثة من دراسة : YOUNG-TAE CHOI [1] ، وخالد نواف الأعور[2].

---

[1] : YOUNG-TAE CHOI, "Effectiveness And The Performance Of International Strategic Alliances: Development Of Partnership And Moderating Role Of Market Environment Turbulence", Texas A and M University, 2004.

[2]: خالد نواف الأعور:"قياس مدى تطبيق منظمات الأعمال لاستراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

احتوى الجزء الأول من الإستبانة على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية والوظيفية لمدراء الشركتين المشمولتين في هذه الدراسة من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة الإجمالية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، والمستوى الإداري. ويهدف هذا الجزء إلى إعطاء وتوفير خلفية عامة عن المديرين والشركات المشمولة في هذه الدراسة، كما يهدف هذا الجزء إلى توظيف بعض المتغيرات في الكشف عن أثرها على الفاعلية التنظيمية.

اشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المقفلة، والتي تهدف إلى تقييم مستوى تطبيق التحالفات الإستراتيجية من خلال العوامل المستقلة الأربعة التالية:

- **العامل الأول**: ويتعلق بتقييم مستوى تطبيق المشاريع المشتركة كبعد من أبعاد التحالفات، وبني هذا المحور على سبعة أسئلة مقفلة.
- **العامل الثاني:** ويتعلق بتقييم مستوى تطبيق الترخيص كبعد من أبعاد التحالفات، وبني هذا المحور على ستة أسئلة مقفلة.
- **العامل الثالث:** ويتعلق بتقييم مستوى تطبيق الخدمات المشتركة كبعد من أبعاد التحالف، وبني هذا المحور على خمسة أسئلة مقفلة.
- **العامل الرابع:** ويتعلق بتقييم مستوى تطبيق شراكة سلسلة القيمة كبعد من أبعاد التحالف، وبني هذا المحور على خمسة أسئلة مقفلة.

وقد استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس العوامل سالفة الذكر، وعلى الشكل التالي: (1) لـ(درجة منخفضة جداً)، (2) لـ(درجة منخفضة)، (3) لـ(درجة متوسطة)، (4) لـ(درجة عالية)، (5) لـ(درجة عالية جداً).

واشتمل الجزء الثالث من الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المقفلة والتي تهدف إلى تقييم مستوى تحقيق الفاعلية من خلال العوامل التابعة التالية:

- **المحور الأول**: تعلق هذا المحور بقياس النمو والتوسع كمؤشر من مؤشرات الفاعلية التنظيمية. وبني هذا المحور على خمسة أسئلة مقفلة.
- **المحور الثاني:** تعلق هذا المحور بقياس الإبداع والإبتكار كمؤشر من مؤشرات الفاعلية التنظيمية. وبني هذا المحور على خمسة أسئلة مقفلة.
- **المحور الثالث:** تعلق هذا المحور بقياس مجالات التكلفة كمؤشر من مؤشرات الفاعلية التنظيمية. وبني هذا المحور على خمسة أسئلة مقفلة.

وقد استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس هذه المحاور، وعلى الشكل التالي: (1) لـ(درجة منخفضة جداً)، (2) لـ(درجة منخفضة)، (3) لـ(درجة متوسطة)، (4) لـ(درجة عالية)، (5) لـ(درجة عالية جداً).

3-2 الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة):

1-3-2 صدق الأداة Instrument Validity:

عرضت الباحثة الاستبانه الأولية على الأستاذ المشرف لمناقشة فقراتها المختلفة، وتم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين في جامعة آل البيت، وجامعة عمان العربية (انظر الملحق رقم 3). للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها. ثم عدلت الأداة بناءً على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى مديري الشركات المشمولة في الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة.

2-3-2 ثبات الأداة Instrument Reliability:

تم استخدام اختبار كرونباخ - ألفا (Cronbaches Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، بهدف التحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لها، و بلغت قيمة معامل كرومباخ ألفا (66%)، و هي نسبة معتمدة إحصائيا لكونها أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا وهي في حدود (60%)[1].

3-3-2 إختبار التوزيع الطبيعي:

لقد تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار مدى إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، حيث كان قيمة (sig = 0.372) وهي أكبر من 5 % مما يدل على إتباع البيانات لتوزيع طبيعي.

[1] Sukaran, , Uma, (1992), **Research Methods for Business, skill Building Approach**, 2 Ed Edition, john wily &Sons Inc.London. P445.

4-3-2 إختبار قوة النموذج:

لقد تم اختبار قوة النموذج عن طريق استخراج مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات المستقلة وهي كالتالي:

2–1 معامل الارتباط (Correlation) بين مجالات التحالفات الإستراتيجية

أشكال التحالفات الإستراتيجية	المشاريع المشتركة	الترخيص	الخدمات المشركة	سلسة القيمة
المشاريع المشتركة		*0.72	0.35	0.37
الترخيص			0.32	0.29
الخدمات المشتركة				0.35
سلسة القيمة				

**** دالة عند مستوى الدلالة (α=0.05**

بلغت أعلى قوة ارتباط بين كل من المشاريع المشتركة والترخيص، وقد بلغت قيمة (R=0,72). بالتعويض في المعادلة:

$$VIF = \frac{1}{1 - r^2}$$

$$VIF = \frac{1}{1-(0.72)^2}$$

$$VIF = \frac{1}{0.4816} = 2.076412$$

و عليه فإن VIF (Variance Inflationary Factor) هي أقل من (5)، و بالتالي لا يوجد (Multicolleniarity)،مما يعكس قوة نموذج الدراسة.

4-2 مجتمع الدراسة:

لقد تكون مجتمع الدراسة من مدراء الإدارة العليا والمدراء الوظيفيون و رؤساء أقسام شركتي الصناعة الدوائية الجزائرية "صيدال"، و دار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية باعتماد أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة.

5-2 إجراءات تطبيق أداة القياس:

بعد توزيع الاستبانه على مجتمع الدراسة المتكون من (25) مدير ورئيس قسم لشركة دار الدواء للتنمية والاستثمار، و(17) مدير ورئيس قسم لمجمع صيدال، أي ما يساوي (42)استبانه، وقد استردت الباحثة (37)استبانه، وهو ما يعادل: (88 %)من مجتمع الدراسة.

6-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1-6-2 الأساليب الوصفية: حيث تم احتساب النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانه لعرض وتبويب وقراءة أهم ملامح وخصائص الأفراد المشاركين والشركتان مجتمع الدراسة وتركيبها ومعرفة مستويات التحالف الإستراتيجي فيها، ومستويات تحقيقها للفاعلية التنظيمية. حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد كل على حِده، ثم بعد ذلك تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد. ويبين الجدول رقم (2-2) معيار مقياس التحليل الذي تم اعتماده لتحليل قيم المتوسط الحسابي.

جدول رقم (2-2)

معيار مقياس التحليل

المتوسط الحسابي	الدرجة
2.49-1	ضعيفة
3.49-2.5	متوسطة
5 -3.5	عالية

* تقسيم فئات الوسط الحسابي اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.

2-6-2 اختبـــار الانحـــدار المتعـــدد (Multiple Regression) لمعرفـــة أثـــر أبعـــاد التحالفـــات الإستراتيجية علـى مستويات تحقيق مؤشرات الفاعليـة التنظيميـة، وذلك لقيـاس تـأثير أكثـر مـن متغيـر مسـتقل (المشـاريع المشـتركة، والتـرخيص، والخـدمات المشـتركة، وشـراكة سلسـلة القيمة)على المتغير التابع(الفاعلية التنظيمية).

3-6-2 اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) و ذلك لمعرفة الفروقات بين إجابات أفـراد مجتمـع الدراسـة-إن وجـدت- فـي مسـتوى تحقيقهـا للفاعليـة التنظيميـة علـى أسـاس العمـر، والخبرة، والخبرة في المنصب الحالي.

2- 4-6 One Sample T-Test ذلك لمعرفة الفروقات بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة- إن وجدت- في مستوى تحقيق الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغيري (الجنس، المسمى الوظيفي).

7-2 محددات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهت الباحثة خلال الفترة التي قامت فيها بإعداد الدراسة –حسب إطلاع الباحثة- هي ندرة المراجع والمصادر العربية وعدم وجود الدراسات السابقة العربية التي تناولت التحالفات الإستراتيجية بشكل عام وبالأبعاد الأربعة الواردة في هذه الدراسة، وأثرها على الفاعلية التنظيمية بشكل خاص، بالإضافة إلى عدم تجاوب الشركتين موضوع الدراسة بسهولة.

8-2 حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر التحالفات الإستراتيجية في الابعاد التالية: المشاريع المشتركة، والترخيص، والخدمات المشتركة، وشراكة سلسلة القيمة على الفاعلية التنظيمية (من خلال تحقيق أهداف النمو والتوسع، والإبداع والابتكار، وتخفيض التكاليف)في شركتي دار الدواء- الأردنية، وصيدال الجزائرية فقط.

المبحث الأول: التحالفات الإستراتيجية:

3- 1 تمهيد:

يعتبر قطاع الصناعات الدوائية من القطاعات الصناعية الجذابة حيث يعرف معدل نمو بما يعادل 7% عام 2006. كما تشير أبحاث المنظمة العالمية للصحة إلى وجود 12000 مرض لم يكتشف له دواء بعد، ناهيك عن ارتفاع المستوى المعيشي لمجتمعات الدول النامية، وارتفاع معدل شيخوخة السكان على مستوى العالم.[1]

وبالرغم من جاذبية قطاع الصناعات الدوائية إلا أن المنظمات التي تنشط ضمنه تعرضت لمجموعة من التحولات و التطورات، وذلك ابتداء من التسعينات من القرن المنصرم، وقد أثرت هذه التطورات على العرض والطلب على الأدوية. فمن ناحية يلاحظ تنامي وعي المرضى بفضل زيادة المواقع الطبية الموجودة على الانترنت إلى جانب تحسن المستوى التعليمي، ومن ناحية أخرى يتميز العرض بإطار قانوني شديد يفرض رقابة على الإنتاج، والتسويق، ويحمي الأدوية ببراءة اختراع لمدة 20 سنة قابلة للتجديد لمدة خمس سنوات. كما أن القانون يلعب دور في تحديد الأسعار إلى جانب استعمال سياسات التأمين التي تدعم الأدوية الجنيسة. [2]

وأثرت التغيرات السابقة الذكر على الصناعات الدوائية من ناحية المنافسة. كما أنها قللت من فاعلية الإستراتيجيات التقليدية فارضة إشكال إيجاد بديل استراتيجي جديد يمكن المنظمة من التكيف مع متطلبات هذه المرحلة المتمثلة في الابتكار المستمر بتخفيض تكاليف البحث والتطوير التي تعتبر مفتاح نجاح الصناعات الدوائية، بناء وجود على المستوى العالمي، وتحقيق وضع متميز في صناعات المستقبل (الإجابة لاحتياجات جديدة لم تلب بعد).[3]

وفي إطار الوضع البيئي المتشابك تعتبر التحالفات الإستراتيجية استجابة منطقية للتكيف مع المزايا والالتزامات التي تفرضها التغيرات السريعة في النشاط الاقتصادي و التقني، حيث تحتاج المنظمة لخوض هذه التحديات و مواجهة المنافسة المتنامية إلى موارد و مهارات و خبرات تكنولوجية تكون متوفرة خارج حدودها التنظيمية.[4]

---

(1): Phillipe Abecassis, Nathalie Coutinet, « Caractéristiques du marché des médicaments et strategies des firmes pharmaceutiques », **Horizon stratégique**, Numero 7, 2008,P 112.
(2): Phillipe Abecassis, Nathalie Coutinet, 2008,IBID, P114.
(3): Héléne Sultan-Taib, « le rôle des alliances inter - entreprises dans les stratégies d'innovation des entreprises du secteur bio-pharmaceutique », article non publié, 2007, université de Bourgogne, P1.
(4): آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند،**"الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم و الحالات العملية"**، مكتبة لبنان الناشرون ، 2006 ،ص185 .

2-3:التحالفات الإستراتيجية كبديل إستراتيجي:

ظهرت الصناعات الدوائية في العالم العربي في السبعينات من القرن المنصرم، وشهدت هذه الصناعات منذ ذلك الحين نموا ملحوظا. حيث أصبح عدد شركات صناعات الدواء يقارب 220 منظمة، مقابل 40 شركة في الثمانينات. وقدر معدل النمو السنوي لعدد الشركات ب: 10 %، ويمكن تفسير ذلك من خلال مجموعة من العوامل التي تميز الدول التي احتضنت هذه الصناعات من بينها: النمو الديموغرافي، وتراجع نسبة الوفيات، وتحسن المستوى المعيشي للمواطن العربي، بالإضافة إلى ارتفاع الميزانية المخصصة لشراء الأدوية المقدرة ب 20 $ حاليا مقابل 6$ في الثمانينات.[1]

ومن أهم مميزات هذه الصناعة الفتية:[2]

- غياب مراكز بحث وتطوير متخصصة في صناعة الأدوية.
- استيراد أهم المدخلات الدوائية حيث تصل نسبة الاعتماد على المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف إلى 90 %.
- ارتفاع مستوى المنافسة في السوق العربي، وانخفاض مستوى التنويع في المنتجات المقدمة وذلك بسبب ارتفاع تكاليف البحث والتطوير، والتكنولوجيا، والمعرفة، والتسويق المتعلقة بطرح منتوج جديد في السوق، حيث تقدر هذه التكاليف من: 30 % إلى 40% من رقم الأعمال.
- تطبيق اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة التي تعرض الصناعات الدوائية في المنطقة العربية لخطر منافسة صناعة الدواء الأجنبي. حيث تمكن المنظمات المتعددة الجنسيات من احتكار صناعة بعض الأدوية في ظل الاتفاقية وفرض أسعارها على حكومات الدول العربية. كما تنص هذه الاتفاقيات على تخفيض أو إلغاء دعم الحكومات للأدوية المنتجة محليا إلى جانب فتح أسواقها للأدوية الأجنبية.

كما تتميز بيئة الأعمال التي تنشط فيها شركات صناعات الدواء بصفة عامة بعدم الاستقرار وعدم التأكد وذلك نتيجة لتضافر مجموعة من العناصر مثل: التطورات التكنولوجية، اقتحام السوق المفاجئ من قبل داخلين جدد محليين وأجانب(نتيجة لدور اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، والتكتلات الاقتصادية المختلفة)، والتغيرات التشريعية، والتدخل الحكومي المتزايد. وتؤدي البيئة ذات المنافسة العالمية والشديدة« Global Competition and Hypercompetition»

(1): MAC Analyse Financière info, « L'industrie pharmaceutique dans le monde arabe un secteur porteur », N° 2, 2006, P4.
(2): MAC Analyse Financière info, ibid,2006,P6.

إلى تغيير الوضع السوقي للشركات، وبالتالي تفرض عليها العمل بالمنطق التنافسي، والبحث عن الإستراتيجية التي تمكنها من الانتقال من وضعها الحالي إلى الوضع المستهدف (سد الفجوة الإستراتيجية).[1]

ويرجع بقاء منظمات القرن الحادي و العشرين واكتسابها لقدرة تنافسية في ظل بيئة الأعمال الحالية المتميزة بحالة لا يقين والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، والتطورات الثقافية ، وازدياد حدة المنافسة التي تسببت فيها العولمة، لتبنيها لإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي حيث يمكنها ذلك من التكيف مع المتغيرات التي تحدث ضمن هذه البيئة.

وانطلاقا من تحديد نوعية وقدرة الموارد الكفاءات الواجب تخصيصها للانتقال إلى الوضع المستقبلي المنشود، والإمكانيات المتاحة بتحليل نقط قوة وضعف المنظمة، يتم تحديد الفجوة ما بين الموقف الحالي والموقف المستهدف، وعلى هذا الأساس تقوم المنظمة بوضع إستراتيجية لسد الفجوة، ومن البدائل الشائعة للتعامل مع المنافسة العالمية وكسب ميزة تنافسية وسد الفجوة الإستراتجية:[2] الإستراتيجيات التعاونية (Cooperative Strategy) حيث تتعاون المنظمة مع محيطها وفي هذا الإطار نميز صنفين من الإستراتيجيات التعاونية:[3]

1) الائتمار "Collusion":تتمثل هذه الإستراتيجية في تعاون المنظمات التي تنشط ضمن نفس الصناعة لتخفيض المخرجات مما يؤدي إلى رفع الأسعار، وبالتالي زيادة الأرباح وذلك بواسطة الاتصالات المباشرة والمفاوضات العلنية (وهي غير قانونية في معظم الدول)أو الضمنية .

2) Strategic Alliances التحالفات الإستراتيجية: وتعني تعاون منظمتين أو أكثر لتحقيق أهداف لا تتمكن المنظمتين من تحقيقها لوحدها.

---

(1): Binshan Lin, John Darling, “An analysis of the formulation of strategic alliancesM a focus on the pharmaceutical industry”, Industrial Management & Data Systems, 1999, P121.

(2): زكرياء مطلك الدوري، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم، و عمليات، و حالات دراسية"،2005 ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن،ص218.

(3): Thomas. L.Wheelen, J. David Hunger, « **Strategic Management and Business Policy** », 11th edition, Pearson Education, 2008, P157.

3-3 :مفهوم التحالفات الإستراتيجية و النظريات المفسرة لها:

تعتبر التحالفات الإستراتيجية من المفاهيم التي لا تملك تعريف واحد متفق عليه ، وهذا راجع لاختلاف الزوايا التي ينظر بها إلى هذه الظاهرة. حيث يعتبرها بعض الكتاب أن التحالفات وجه جديد للاستثمار الأجنبي.[1] و منهم من ينظر إليها على أنها المرحلة التي تسبق عملية الاندماج. [2] ويراها البعض الآخر على أنها بديل إستراتيجي يستعمل لتحقيق ميزة تنافسية ولتحسين الفاعلية. [3] وفيما يلي تعريف التحالفات الإستراتيجية وتفسيرها من خلال استعراض النظريات التي تخدم أهداف البحث.

1-3-3:تعريف التحالفات الإستراتيجية العالمية:

ورد في الأدبيات التي تناولت التحالفات الإستراتيجية استعمال مصطلحي التحالف، والتحالف الإستراتيجي كمترادفات، وفي الحقيقة يوجد فرق بينهما.

فقد جاء في دراسة جامعة بوسطن BCG أن التحالف نوع جديد من العلاقات التي تجمع منظمتين مما يجعلها تختلف عن العلاقات التعاونية وعن الاندماج والاستحواذ (Merger, and Acquisition). حيث تتراوح مدتها من قصيرة إلى طويلة الأجل. وتتميز التحالفات ب: مشاركة المنظمتين في الإدارة والخطر، كما أنها قد تؤدي إلى خلق كيان جديد، ؛تلجأ إليها المنظمة كوسيلة للتخفيض من المخاطر التي قد تعترضها والمتمثلة بالخطر المالي المترتب عن التكلفة العالية للاستثمارات، وتكلفة البحث عن تكنولوجيا جديدة، كما أنها تساهم في مواجهة المخاطرة المتعلقة ب: الإطار القانوني لبعض الأسواق مثل الصين التي حددت المشاريع المشتركة كبديل وحيد للاستثمار الأجنبي المباشر، وحالة عدم التأكد التي تميز تطور ونمو بعض القطاعات الصناعية.[4]

وعرفت " Annabelle Jaouen "و" Sylvie Sammut"التحالف بأنه[5]: علاقة تعاونية تجمع بين منظمتين، قد تقوم على عقد رسمي، بهدف تحقيق هدف مشترك، وتقوم هذه الاتفاقية على

---

[1]:Faouzi Bensebaa, « **Alliances Et Processus De Croissance Internationale Des Firmes : Le Cas De l'Hotellerie** » , 10émé Conférence de l'Association International de Management Stratégique, 13, 14,15 Juin 2001, faculté des Sciences De l'Administration, Université de Laval, Québec.

[2]:Fabien Blancho, Raymond Guillouso, Gerhard Crauss, « rupture et finitude des alliances stratégiques », 2éme conférence internationale sur le temps, Brest, Juin 2008, P2.

[3]: Culpan, Refik, "Global Business Alliances: theory and practice", Westport, CT, USA, Greenwood publishing Group, 2002, P66.

[4]: Kees Cools and Alexander Roos, **" The Role Of Alliances in Corporate Strategy"**, The Boston Consulting Group report,2005,P8.

[5]: Annabelle Jouen et Sylvie Sammut, " L'alliance stratégique en phase de démarrage : essai de modélisation et de typologie", 8ém Congrès International en Entrepreneuriat et PME(CIFEPME) sur l'internationalisation des PME et ses conséquences sur le stratégies entrepreneuriales, Fribourg, Suisse, 2006.

المشاركة، والتبادل، والكسب والتخلي عن مهارات بطريقة متبادلة بين الشريكين. ويصبح التحالف إستراتيجي إذا توفرت العناصر التالية:

- ❖ الموارد: أن تكون الموارد المعنية بالتحالف ضرورية لاستمرار أو نمو المنظمة (براءة اختراع).
- ❖ الهدف: أن يكون الهدف المرغوب في تحقيقه من خلال التحالف هدفا إستراتيجيا مثل: دخول أسواق دولية جديدة.
- ❖ التنظيم: يؤدي التحالف الإستراتيجي إلى إطراء تحولات على التنظيم وذلك من خلال تركيبة الهيكل التنظيمي، توزيع الوظائف، أو على نشاط المنظمة من خلال تقديم منتج جديد أو إنشاء قسم خدمات ما بعد البيع على سبيل المثال.
- ❖ يغير التحالف الإستراتيجي من وضع المنظمة أو صورتها المدركة من قبل بيئتها.

كما عرف Sari Wahyuni,et al التحالفات الإستراتيجية العالمية على أنها اتفاق تعاوني يهدف لتحقيق أهداف معينة ،يجمع منظمتين على الأقل من دولتين مختلفتين. تتشارك المنظمتين بموجب هذه الاتفاقية في الإدارة، والأرباح والمخاطرة. ويساهم كلا الشريكين في مجال إستراتيجي محدد مثل تطوير منتج جديد، أو تكنولوجيا جديدة. وبمعنى آخر يتم تشكيل تحالف إستراتيجي لما تقوم منظمتين بتضافر مهاراتها وإمكانياتها لتحقيق أهداف، وغايات إستراتيجية تعجز عن تحقيقها المنظمة الواحدة بمفردها.[1]

وبناءا على هذه التعاريف ترى الباحثة أن التحالفات الإستراتيجية العالمية هي علاقة تعاونية تعقد بين منظمتين من دولتين مختلفتين قد تكون متنافستين أو لا، قد تؤدي إلى خلق كيان تنظيمي جديد مع احتفاظ المنظمتين بموجبها على استقلاليتهما. وترتكز عملية التحالف على تبادل وتقاسم الموارد والمهارات بطريقة متبادلة بين الشركاء، وذلك بهدف تحقيق أهداف إستراتيجية تشمل النمو والتوسع ودخول أسواق جديدة، وتطوير منتج أو تكنولوجيا جديدة قد تعجز كل منظمة على حدة عن تحقيقها بمفردهما.

---

[1]:Sari Wahyuni, Pervez Ghauri, Luchien Kartsen, « **Managing Strategic Alliance relationships**», **Thunderbird International Business Review** Vol. 49, No. 6 November/December 2007,P672.

2-3-3:أهم النظريات المفسرة للتحالفات الإستراتيجية:

فسر الكتاب اللذين تناولوا عملية تكوين التحالفات الإستراتيجية من خلال مجموعة من النظريات ، حيث فسرها Culpan, Refik [1] من خلال: نظرية تكاليف الصفقة (Transaction Cost Theory)، ونظرية الموارد (Resource Based View)، ونظرية المعرفة(Knowledge)، ونظرية الألعاب(Game Theory). في حين فسرها سليمان بلعور[2] من خلال نظريتين: نظرية تكاليف الصفقات ونظرية الوكالة (Agency theory). و أضافت Rachel Colins [3] على هذه النظريات نظرية شخصية أفراد الإدارة العليا (Personalities of Top Management Team). كما فسرها Fouaad Cheriet[4] من خلال نظرية تكاليف الصفقات، ونظرية تحليل السلوك الإستراتيجي، ونظرية التعلم.

وعموما تفسر غالبية الأدبيات التي تناولت موضوع التحالفات الإستراتيجية من خلال نظرية تكاليف الصفقة (Transaction Cost Theory)، ونظرية تبعية الموارد (Resource Based View)، ونظرية المعرفة(Knowledge)، ونظرية تحليل السلوك الإستراتيجي (Strategic Behavior Theory).

1-2-3-3:نظرية تكاليف الصفقة(Transaction Cost Theory):

طورت هذه النظرية على يد "Williamson"[5]، وتنص على أهمية تخفيض المنظمة للتكاليف وذلك من خلال التحالف الذي يعتبر حلا وسط بين قيام المنظمة بالنشاط بنفسها وصفقات السوق المكلفة، والتي تعتبر ضرورية حيث لا يمكن لأي منظمة القيام بكل أنشطتها بذاتها.

(1) : Culpan, Refik , 2002, OP.CIT, P31.

(2): سليمان بلعور،**"أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية-حالة مجمع صيدال-"**،رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الجزائر،ص26 .

(3) : Rachel Collins Jones, « Strategic Alliance Value», unpublished dissertation of doctorat, Birmingham Alabama2002.

(4) Fouaad Cheriet, « Analyse des alliances stratégiques entre PME et FMN- Cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie »,thèse de Master of Science de L'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier publiée CIHEAM-IAMM Bureau des Publications ,2006, P17.

(5) : Fouaad Cheriet, OP Cite P16.

ومن أسباب ارتفاع تكاليف الصفقات حسب ""ما يلي التالية[1]:

- ✓ درجة تخصص الأصول: صعوبة استعمال الأصول الخاصة بالأنشطة في ميادين أخرى.
- ✓ تكرار العلاقات التعاقدية الذي ينتج عنه تكرار المنظمة تحمل التكاليف الخاصة بالعقد والمتمثلة في عمليات: البحث، والتفاوض(تكاليف التنقل و الترجمة)، والتعاقد(تكاليف توحيد المعايير، وإثبات جودة المنتوجات، الخبرة القانونية..)، وتنفيذ العقد (تكاليف الضرائب).
- ✓ قلة عدد المتعاملين في السوق الذي يؤدي إلى تعزيز قوتهم التفاوضية.
- ✓ انتهازية المتعاقدين مما يستدعي البحث عن متعاملين جدد وهذا ما يؤدي إلى تحمل أعباء إضافية ناجمة عن عمليات:إدارة النزاعات، والبحث عن حلول.

وتحمل هذه النظرية جانب قصور يتمثل في تفسير التحالفات الإستراتيجية من زاوية اقتصادية فقط، حيث تأخذ بعين الاعتبار هدف واحد وهو تخفيض التكاليف، وتتجاهل بذلك أهداف أخرى مثل تحسين القدرة التنافسية، لذا تم تطوير نظريات أخرى جديدة.

2-2-3-3 : نظرية الموارد:Resource Based View :

تعتبر نظرية الموارد أو الإسناد الموردي من النظريات الشائعة في تفسير التحالفات الإستراتيجية. وتؤكد هذه النظرية على اختلاف الموارد والمهارات التي تملكها وتحتاجها المنظمة للقيام بعملياتها. وبالتالي تسعى المنظمة نحو إنشاء علاقات تعاونية فيما بينها للحصول على الموارد الغير متوفرة لديها والتي تشكل مصدرا للميزة التنافسية والأداء المتميز. حيث تعاني المنظمات التي لا تملك الموارد والمهارات الضرورية لنشاطها من ضعف، وقد يعرضها لخطر القوة التفاوضية للمنظمات التي تكون تملك هذه الموارد، والمهارات مما يجعلها تستفيد من التحالف.[2]

كما تقترح نظرية الموارد أن تكامل الحليفين من ناحية الموارد أمر نادر، غير قابل للتقليد أو للإحلال، وذات قيمة للمتحالفين. حيث أن تكامل الحليفين من ناحية الموارد قد يكون أمر ضروريا لنجاح التحالف في ظل اختلاف بيئة الأعمال السائدة الثقافات التنظيمية، والظروف السوقية المختلفة،والمنافسة العالمية،

---

[1] : سليمان بلعور ،مرجع سبق ذكره،ص26 .

[2] : YOUNG-TAE CHOI, "**Alliance Coordination Effectiveness And The Performance Of International Strategic Alliances : Development Of The Partnership And Moderating Role Of Market Environment Turbulence**" , unpublished dissertation of doctorat Texas And M University,2004, P8.

إضافة إلى حالات عدم التأكد التي تميز السوق بصفة عامة. [1] وكل ذلك يجعل من التحالف مع منظمة ثانية أفضل إستراتيجية للسيطرة على مصادر الميزة التنافسية. [2]

وبالرغم من أن نظرية الموارد تعطي تفسيرا ل تشكيل التحالفات الإستراتيجية إلا أن هذه النظرية لا توضح كيف يمكن تحويل الموارد التي يملكها كل متحالف إلى موارد التحالف (موارد مشتركة) تؤثر إيجابا على أداء المنظمتين.

3-2-3-3:نظرية المعرفة(Knowledge Theory):

تعتبر نظرية المعرفة امتدادا لنظرية تبعية الموارد، وتفسر عملية تشكيل التحالفات الإستراتيجية على أنها وسيلة لنقل know how والتكنولوجيا. حيث تمنع حدود المنظمة نقل ونشر معارفها و know how مع المحيط الخارجي[3]. وفي أغلب الأحيان نجد أن التحالف يكون في مرحلة من مراحل البحث مما يمكن من تخفيض من تكاليف البحث ومن خطر الفشل.

4-2-3-3 :نظرية تحليل السلوك الإستراتيجي(Strategic Behavior Theory):

تقترح نظرية تحليل السلوك الإستراتيجي أن اختيار حليف يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة أو على الأقل الحفاظ على الوضع التنافسي الحالي. كما أنها تركز على مفهوم التوافق والتكامل بين المنظمات المتحالفة. وتعتبر نظرية تحليل السلوك الإستراتيجي التحالفات الإستراتيجية سلاح لمواجهة المنافسة، حيث يرى البعض أن هذه العلاقات التعاونية(ينتج عنها رابحون فقط وعن تفاوت مقدار ربح كل طرف) بديل للمنافسة (ينتج عنها طرف رابح وآخر خاسر)، أما البعض الآخر فيرى أن التحالف نوع جديد من المنافسة، باعتباره حيلة تتمكن المنظمة من خلالها من مواجهة المنافس -الذي أصبح حليفها- بأحسن طريقة. [4]

ومهما كان التيار هناك إجماع على أن الهدف من هذه العلاقات هو تحقيق أهداف تعجز عن تحقيقها كل منظمة لوحدها، حيث يتم تشكيل تحالفات إستراتيجية قصد تحقيق فوائد وأهداف إستراتيجية تتمثل في: تسهيل الدخول لأسواق جديدة، الدفاع وكسب وضع إستراتيجي، والحصول على موارد

---

(1): Rachel Collins Jones, OP.CIT, 2002, P18.

(2) : توفيق صالح عبد الهادي:"**قياس مدى تطبيق منظمات الأعمال لاستراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص66.

(3): Culpan, Refik, OP.CIT, 2002, P31.

(4) :Fouaad Cheriet, OP.CIT, ,2006, P17.

ومهارات تفتقر إليها المنظمات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف إستراتيجية أخرى مثل: الربحية، البحث والتطوير، وتوسيع الحصة السوقية (المحلية و العالمية).

3-4: دوافع تشكيل تحالفات إستراتيجية وأهدافها:

يتميز القرن الحادي والعشرين بتضاعف التحالفات الإستراتيجية وذلك في شتى المجالات مثل صناعة السيارات، صناعة الأدوية، الفندقة، الخطوط الجوية، وهناك في الحقيقة دوافع وأسباب عديدة، وراء هذا التعاون الإستراتيجي.

3-4-1: دوافع تشكيل التحالفات الإستراتيجية:

تسعى شركات القرن الحادي والعشرين إلى التعاون فيما بينها وذلك لمواجهة التحديات والمخاطر التي تفرزها البيئة الخارجية والتكيف مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها، وتتمثل الدوافع الحقيقية لتشكيل تحالفات إستراتيجية في الأسباب التالية:

- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة التي شملت جميع المجالات (المالية، والتسويقية، والإنتاجية، والتكنولوجية)، والأسواق السلع والخدمات والعمالة، حيث أصبحت الشركات تنشط ضمن عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسة، وسقطت فيه الحواجز التجارية بسب انضمام الدول للمنظمة العالمية للتجارة، وتكتلات اقتصادية مختلفة مما زاد من حدة المنافسة. [1]
- تناقص فرص الاندماج والشراء وذلك بسبب فرض قيود حكومية كما هو الحال في الصين[2]، أو بسبب اعتبارات قانونية مثل دخول طرف ثالث ممانع لعملية الاندماج والشراء إلى جانب ارتفاع تكلفة التملك.
- فشل عمليتي الاستحواذ والاندماج اللتان نتج عنهما تصادم ثقافي.[3]
- تعقد وتطور التكنولوجيا السريع الذي أدى إلى: تقليص دورة حياة المنتج، وارتفاع تكلفة التكنولوجيا بسبب تعقدها وارتفاع كلفة البحث والتطوير، وتسمح التحالفات الإستراتيجية بنقل

---

(1) : فريد النجار،"التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون ، خيارات القرن الحادي و العشرين" إيتراك للنشر والتوزيع. القاهرة. 1999ص 16.

(2) :نبيل محمد مرسى،محمد منير الأصبحي، إيف ل دوز، جارى هامل،"ميزة التحالف، فن تكوين القيمة من خلال الشراكة"، الرياض، 2003، ص17.

(3): سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ر،ص14 .

التكنولوجيا بتكلفة أقل من تلك الناتجة عن الاستثمار في تطوير تكنولوجيا معينة دون ضمان النجاح.[1]

- عدم توفر المهارات والموارد اللازمة لنشاط المنظمة ولاستمرارها.
- الضغوط التي تسببها زيادة تدخل الحكومات في سياسات التسعير، ومحدودية public cost containment التي أدت بمنظمات الصناعات الدوائية للاستجابة بإستراتيجيات جديدة.[2]

2-4-3: أهداف التحالفات الإستراتيجية:

تسعى منظمات الأعمال في الوقت الراهن إلى كسب السباق على العالم أو على المستقبل بمعنى أنها تعمل على بناء وجود عالمي، أو تحقيق وضع متميز في صناعات المستقبل عن طريق الاستجابة لاحتياجات جديدة لم تلب بعد، وللوصول إلى ذلك قررت بعض الشركات عدم التنافس بمفردها، و لكن بصحبة حلفاء لها وذلك لأنها ترى في هذا البديل وسيلة فعالة للسيطرة على القوى التنافسية التي تميز البيئة الصناعية التي تنشط ضمنها ولتحقيق مجموعة من الأهداف التي لا تستطيع المنظمة الوصول إليها بمفردها،ومن أبرزها: معالجة نقط الضعف، و تعزيز نقط القوة و زيادة الأرباح، ودعم القدرة التنافسية وذلك من خلال: غزو أسواق جديدة، ومشاركة المخاطرة، ومشاركة المعرفة[3]، بالإضافة إلى التقليل من حدة المنافسة والتكاليف[4]،

ويمكن تلخيصها كالتالي:[5]

- **غزو أسواق جديدة:** يسهل التحالف الإستراتيجي دخول أسواق جديدة، وذلك سواءا كان من ناحية القطاعات السوقية أو من الناحية الجغرافية، كما أن تحالف منظمة أجنبية مع منظمة

---

(1): Pierre dussauge, and Bernard Garette, "Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances ", John Wiley and sons Ltd, 1999,P 9.

(2) : Binshan Lin, John Darling, "An analysis of the formulation of strategic alliances: a focus on the pharmaceutical industry", **Industrial Management &Data Systems**, Vol99,N° 3, 1999, P121.

(3) :Richard M.Steers, Luchiana Nardon, « Managing in the Global Economy", Prentice Hall , new Delhi, 2006, P228.

(4): Faouzi Bensebaa, « **Alliances Et Processus De Croissance Internationale Des Firmes : Le Cas De l'Hotellerie** » , 10émé Conférence de l'Association International de Management Stratégique, 13, 14,15 Juin 2001, faculté des Sciences De l'Administration, Université de Laval, Québec.

(5): Martina Menguzatto-Boular, Alejandro Escriba-Esteve, Luz Sanchez-Peinado, "Les accords de coopération: Une stratégie pour toutes les entreprises?», 12éme conférence de l'Association International de Management Stratégique, les côtes de Carthage, 3-4-5-6 juin 2003,P5.

محلية يمكن المتحالف الأجنبي من تفادي بعض قيود الدخول مثل القيود التشريعية، نقص المعلومات التسويقية عن السوق، الاختلافات الثقافية.

- **المشاركة المعرفة:** تستفيد المنظمات المتحالفات من تجربة ومعرفة الحلفاء، فتكسب المنظمتين معارف تكنولوجية، وتجارية وإدارية، بالإضافة إلى مهارات جديدة.
- **المشاركة في المخاطرة:** تمكن التحالفات الإستراتيجية المنظمة من التقليل من المخاطرة الناتجة عن: ندرة الموارد، أو عن الاستثمار في مشروع جديد وذلك من خلال المشاركة في التكاليف(تكاليف التصميم، تكاليف الإنتاج، تكاليف التوزيع).
- **التقليل من التكاليف:** تلجأ بعض المنظمات إلى التحالف الإستراتيجي كوسيلة للاستفادة من اقتصاديات السلمية، والمشاركة في تكاليف الاستثمار لخفض تكاليفها وذلك لتنشيط المبيعات ولمواجهة تراجع ولاء المستهلك في ظل المنافسة العالمية.
- **التقليل من المنافسة:** إن ارتباط منظمتين للأعمال يمكن المنظمات من المنافسة بصورة أكثر فعالية من السابق، وأكثر كفاءة من لو أنها دخلت السوق لوحدها.

ويمكن تلخيص الأهداف المذكورة في الجدول التالي:

جدول 3-1 أهداف التحالف:

الوسيلة	الهدف:
تحقيق اقتصاد سلمي، تنسيق الأنشطة و الموارد المتكاملة، تقسيم تكاليف الاستثمار، تخفيض تكاليف الصفقات، مع الحفاظ على المرونة التنظيمية.	**الكلفة**
كسب قدرة تفاوضية أكبر، وضع معايير تكنولوجية،تجارية، و الإستجابة للطلب السوقي.	**القدرة التنافسية**
كسب موارد، مهارات، و تكنولوجيا لن تتمكن المنظمة الحصول عليها بمفردها.	**كسب مهارات و موارد**
كسب تكنولوجيا و معرفة خصائص السوق.	**دخول أسواق أو قطاعات جديدة**
كسب معرفة: حول خصائص السوق و البيئة، و ضمنية، وتكنولوجية، عن الحليف.	**التعلم**

Inspired from : Martina Menguzatto-Boular, Alejandro Escriba-Esteve, Luz Sanchez-Peinado, “Les accords de coopération: Une stratégie pour toutes les entreprises?», 12éme conférence de l’Association International de Management Stratégique, les côtes de Carthage, 3-4-5-6 juin 2003,P5.

5-3:أشكال التحالفات الإستراتيجية:

يمكن أن تأخذ التحالفات الإستراتيجية عدة أشكال، حيث تجد المنظمة أمامها خيارين (على أساس الملكية) [1]: التحالف بالملكية (وتستلزم استثمار شركة في ملكية الشركة الثانية، ومن أشكالها إنشاء شركة مشتركة جديدة وتعرف هذه العملية ب:المشاريع المشتركة، والاستثمار في أسهم الشركة)، والتحالف بغير الملكية وتشمل: التراخيص، الشراكة التكنولوجية، الشراكة في البحث والتطوير، اتفاقيات التوريد، اتفاقيات التسويق، اتفاقيات الإنتاج المشترك.

وفي ما يلي أشكال التحالف، حيث أنها بحكم الباحثة أشمل ومناسبة لأهداف الدراسة وتشمل اتفاقيات الخدمات المشتركة(Mutual Service Consortia)، والمشاريع المشتركة(Venture Joint)، والتراخيص(Licensing)، شراكة سلسلة القيمة(مورد عميل إستراتيجي) (Value-chain partnership)، ويمكن تلخيصها كالتالي: [2]

1-5-3 اتفاقيات الخدمات المشتركة:Mutual Service Consortia:

تعني كلمة " Consortia or Consortium" شراكة أو إتحاد شركات للعمل المشترك لتحقيق أهداف مشتركة[3]؛ وتتمثل اتفاقيات الخدمات المشتركة في شراكة بين منظمتين تنشطان ضمن نفس الصناعة (تعاون أفقي)، تقوم بتقاسم مواردها حتى تتمكن من اقتناص فرص التي لا تستطيع الاستفادة منها المنظمة بمفردها بسبب كلفتها العالية، كما يتميز هذا النوع من التحالف بضعف العلاقة، والاتصال اللذين يجمعان المتحالفين، حيث يناسب هذا النوع من التعاون المنظمات التي ترغب في العمل المشترك دون مشاركة core competencies .

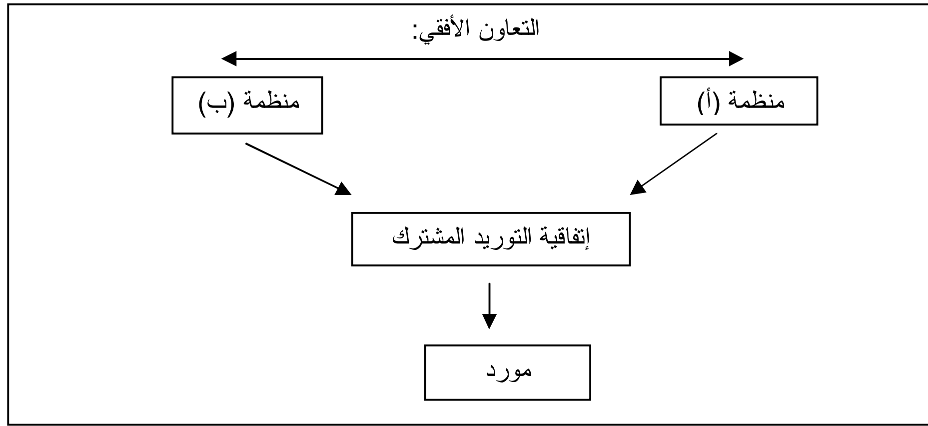
ومن أشهر الأمثلة حول هذا النوع من الاتفاقيات التعاونية:

اتفاقيات البحث و التطوير:Research and Development consortia تتمثل في تعاون من نوع أفقي يجمع مابين منظمات مستقلة عن بعضها البعض تقوم بمشاركة وتبادل مواردها للحصول على مهارات تقنية و كسب تكنولوجيا بهدف التطوير المشترك لمنتج، أو مدخل إنتاج أو تكنولوجيا جديدة بتكلفة أقل.[4]

---

(1): Culpan, Refik, OP.CIT,, 2002, P67.
(2): Thomas. L.Wheelen, J. David Hunger , OP.CIT, 2008, P158.
(3) :OXFORD WORDPOWER, Oxford University Press, 1999, P159 .
(4) : John A.Mathews, " The origins and dynamics of Taiwan's R&D consortia ", Research Policy, 31, 2002, 633.

اتفاقيات التوريد purchasing consortia: تتجسد في تعاون يجمع مابين منظمات مستقلة عن بعضها البعض تجمع مشترياتها لكسب مجموعة من الفوائد كتخفيض التكاليف الناتجة عن تخفيض كل من سعر الشراء، وتكاليف اللوجيستية مما يسمح بزيادة الكميات المنتجة دون تحمل كلفة إضافية.(1)



من إعداد الباحثة بالاستناد إلى E.Tella, V.M. Virolainen, "Motives behind purchasing consortia", International Journal of Production Economics, Research n° 93, 2005, P162.

مثال:(2)

تمكن شركتي **Pfizer** و**Eisai** من التوسع وكسب ميزة تنافسية تتمثل في خفض التكاليف من خلال التعاون على تطوير جزيئة Donépézil والتي تكون عائلة Aricept لمكافحة مرض Alzheimer، فبعد التطوير الفعلي تم الاتفاق على تسويقها على أسواق المتحالفين بناءا على تقاسم صافي المبيعات بنسبة 50 %.

2-5-3 المشاريع المشتركة:Joint Venture:

يعرف الاستثمار المشترك بأنه اتفاق طويل الأجل بين طرفين استثماريين، أحدهما محلي تابع للقطاع العام أو الخاص، والثاني أجنبي لممارسة نشاط إنتاجي في الدولة المضيفة، تتسم هذه المشروعات بكيان مستقل عن كيان المنظمتين السابقتين، ويتحدد في بداية الاتفاق عن حدود وطبيعة الالتزامات الجديدة بحيث لا يشكل المشروع المشترك أية آثار سلبية على المنظمتين الأصليتين،

(1): E.Tella, V.M. Virolainen, "Motives behind purchasing consortia", International Journal of Production Economics, Research n° 93, 2005, P162.
(2): David Bego, « PARTENARIAT PFIZER EISAI , L'avantage concurrentiel d'ARICEPT »,working paper, 2001.

وسمة الاستقلالية تتيح لهما الفرصة لحماية أعمالهما، وتسهم في تزويدها بقوة تمكنها من مواجهة تهديدات البيئة ، كما أنها تتيح فرص لإيجاد خبرات وإمكانات عالية لا تتاح لأي طرف حدة.[1]

ويمنح الاستثمار المشترك لكل طرف من أطراف الاستثمار الحق في المشاركة في إدارة المشروع، وهذا هو العنصر الحاسم في التفرقة بين مشروعات الاستثمار المشترك، وعقود الإدارة أو اتفاقيات التصنيع أو مشروعات تسليم المفتاح [2] ، حيث يتم من خلال قيام المستثمر الأجنبي إما:

- بشراء حصة من رأسمال الشركة الوطنية، أو رأس المال كله على أن يقدم الطرف الآخر التكنولوجيا.
- بالمشاركة من خلال تقديم الخبرة، والمعرفة، أو العمل، أو التكنولوجيا، تقديم المعلومات، أو المعرفة التسويقية.

يساهم الاستثمار المشترك إذا أحسن تنظيمه وتوجيهه و إدارته بمجموعة من المنافع لكلا الطرفين المحلي والأجنبي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:[3]

مزايا الاستثمار المشترك للطرف المحلي:

يعتبر من أكثر أشكال الاستثمار الأجنبي قبولا في معظم الدول حيث يخفض من درجة تحكم الطرف الأجنبي في الاقتصاد الوطني كما أنه يساعد على خلق طبقات جديدة من رجال الأعمال .

مزايا الاستثمار المشترك للطرف الأجنبي:

يساعد الاستثمار المشترك في تسهيل مهمة الطرف الأجنبي ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

- يعتبر أفضل الأشكال حالة عدم سماح الحكومة المضيفة للشركة الأجنبية التملك المطلق، حيث يمنحها قدرا من التحكم و الرقابة على أنشطتها وتحقيق قدرا مقبولا من الأرباح مقارنة بالتراخيص.
- الوصول إلى منافذ التوزيع في الدول الأجنبية، وتسهم في تخفيض تكلفة التسويق في تلك الدول، وتزويد المنظمات بالمعلومات عن طبيعة المستهلك في تلك الدول، كما أنها تؤدي إلى التقليل من المخاطرة بسبب توزيعها على أطراف التحالف..

---

[1]: زكرياء مطلك الدوري،2005 ، مرجع سبق ذكره، ص227.
[2]:عبد السلام ابو قحف، **"إدارة الأعمال الدولية"**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002 ، ص 365 .
[3] : عبد السلام ابو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 368.

- وسيلة للتغلب على القيود التجارية والجمركية التي تفرضها الدولة المضيفة، كما يساعد الحصول على قروض محلية، والمواد الخام والأولية اللازمة للشركة.

3-5-3 التراخيص: Licensing:

تتمثل تراخيص الإنتاج والتصنيع في اتفاق أو عقد تقوم شركة بموجبه بشراء حقوق استعمال علامة منظمة أخرى مقابل مبلغ مالي أو نسبة من الأرباح متفق عليها بين الطرفين المرخص (Licensor)، والمرخص له (Licensee)، وذلك حسب طبيعة العقد؛ حيث قد يختلف العقد من حيث مكوناته:(إنتاج، أو إنتاج و تسويق)، ومن حيث المدة التي قد تتراوح من ستة أشهر إلى عشرية، وتخصيص التكاليف ما بين الطرفين.[1]

ويمكن التمييز ما بين نوعين من الترخيص: الترخيص الاضطراري، والترخيص بالاختيار ويمكن تلخيصهما كالتالي:[2]

الترخيص الاضطراري:

يوجد ظروف تضطر المنظمة بموجبها دخول سوق معين عن طريق التراخيص، وتتمثل هذه الظروف في:

- حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة، وعدم ربحيته في الأجل الطويل.
- حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالدول المضيفة.
- إصرار بعض الدول المضيفة على عدم السماح للمستثمرين الأجانب بالتملك الكامل أو المساهمة في الصناعات الإستراتيجية.

الترخيص بالاختيار:

تفضل الشركة منح تراخيص للإنتاج أو التسويق كأسلوب غير مباشر للاستثمار وغزو الأسواق الدولية بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر في هذه الأسواق، ويمكن إرجاع ذلك لعدد من الأسباب نذكر منها:

- عدم توافر الموارد المالية للاستثمار المباشر بالدول المضيفة.

---

[1] : Mariachiara Collucci, Elisa Montaguti, Umberto Lago, « Managing brand extension via licensing : An investigation into the high-end fashion industry », **International Journal of research in Marketing**, research 25, P130, 2008.

[2]: عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع ،ص377.

- ضعف القدرة و الخبرة التسويقية بالسوق المضيف.
- ارتفاع كفاءة الشركة في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية والتسويقية.
- التخوف من تسرب براءة الاختراع أو المعلومات الخاصة بطرق الصنع والتسويق لمنتجاتها إلى هذا السوق.

قد تفضل المنظمات اللجوء للتراخيص نظرا للمزايا التي تقدمها ويمكن تلخيصها كالتالي:

بالنسبة لمنظمات الدول المضيفة شراء تراخيص لسلعة معينة حيث يجنبها التبعية التكنولوجية الأجنبية كما أنه يحميها من الوجود الأجنبي.

كما تفضل الشركات الأجنبية منح ترخيص باعتباره طريقة سهلة وسريعة لغزو الأسواق والتوسع دون الحاجة إلى أي إنفاق استثماري، كما أنه يحد من أخطار التحالف المتمثلة في السرقة والتجسس الخاصة ببراءة الاختراع الجديدة، إلا أنه يعرضها لخطر استحواذ المرخص له على: المعرفة، وصورة المنظمة أو العلامة التجارية، والكفاءات التسويقية.[(1)]

مثال:[(2)]

لجأت الشركة الفرنسية للصناعات الدوائية SANOFI SA إلى إستراتيجية الترخيص لمواجهة ارتفاع تكاليف البحث والتطوير ، حيث للشركة 12 منتج قيد التطوير علما أن تكلفة تطوير المنتج تفوق 400 مليون $ ، فتحالفت الشركة مع منافسها: Bristol Mayers Squibb للتعاون على تمويل البحث مما سمح للحليف المرخص له بتسويق المنتجات مقابل 15 % من المبيعات فقط.

4-5-3 شراكة سلسلة القيمة: Value Chain Partnership:

تعتبر شراكة سلسلة القيمة من أقوى العلاقات التعاونية، حيث تشكل المنظمات اتفاقيات مع موردها أو موزعها الإستراتيجي و ذلك لكسب فوائد لكلا الطرفين و بالتالي الأنشطة التي كانت في الماضي تقوم بها المنظمة على المستوى الداخلي أصبحت توكل أداءها إلى طرف خارجي متخصص.

[1] : Charles W.L.Hill Gareth R.Jones , “Strategic Management- An Integrated approach”, Eighth edition,2007, P287.

[2] : Warren J . Keegan, Mark C Green, “Global Marketing”, Prentice Hall, 2003, P326 .

6-3:مراحل تطور التحالفات الإستراتيجية:

تشير الأدبيات التي تناولت التحالفات الإستراتيجية أن هذه الأخيرة تتطور مع الزمن وتمر بثلاث المراحل، حيث تمر بمرحلة تشكيل التحالف، ومرحلة العمليات، وأخيرا مرحلة التقييم[1].

1-6-3 :مرحلة تشكيل التحالف:

تمر عملية تشكيل التحالف الإستراتيجي بدورها بمجموعة من المراحل حيث: تتمثل أول خطوة من هذه المرحلة في القيام بتشخيص المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة الذي يؤدي إلى اتخاذ قرار التحالف، ويلي هذا القرار البحث عن الشريك الملائم، وتعتبر الأدبيات التي تناولت التحالفات الإستراتيجية أن عملية انتقاء الشريك من المراحل الأساسية لنجاح التحالف، وتطرح المنظمة الراغبة في التحالف الفكرة في السوق باستعمال إحدى وسائل الاتصال، فبعد تحديد الشريك المناسب من حيث معايير: المنطقة الجغرافية، عدم تعارض الأهداف، وتوافق الثقافات التنظيمية، وتكامل المهارات والموارد يتم تعيين فريق مختص بتحرير ملف التفاوض الذي يضم كل النقاط المتعلقة بالتحالف، ولا تقتصر هذه العملية على بداية المشروع بل تستمر باستمرار العلاقة التحالفية، كما يتفق الطرفين على وضع عقد التحالف المتمثل في مجموعة من القواعد لإدارة التحالف وتكون على شكل مواد تبين التزامات كل طرف من العلاقة بما فيها: حصص المساهمة، اسم الشركة الجديدة، عدد العمال، كيفية تقييم الأرباح والخسائر.

2-6-3 : مرحلة العمليات:

يمكن اعتبار هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي للتحالف، حيث يتجاوب إثرها الطرفين، ويتشاركان في الموارد، ويتعرف من خلالها كلا المتحالفين على الاختلافات الموجودة بينهما من ناحية: الثقافة، الهيكل، والسلوك التنظيمي، ففي هذه المرحلة يحتمل نشأة نزاعات.

3-6-3 : مرحلة التقييم:

يحلل المتحالفين خلال هذه المرحلة مخرجات المرحلة السابقة (العمليات)، حيث يقوم كل طرف بتحديد إذا ما حقق التحالف أهدافه، كما يسعى الطرفين إلى إيجاد طرق تقوي وتنمي التحالف بحيث تجعله يستمر؛ ولكن استمرار العلاقة التحالفية ليست دائما معيارا لنجاح التحالف،لأن ذلك يستلزم أنه في حالة إنهاء العلاقة التعاونية يعتبر التحالف فاشلا وهذا غير صحيح. حيث يمكننا التمييز ما بين حالتين:

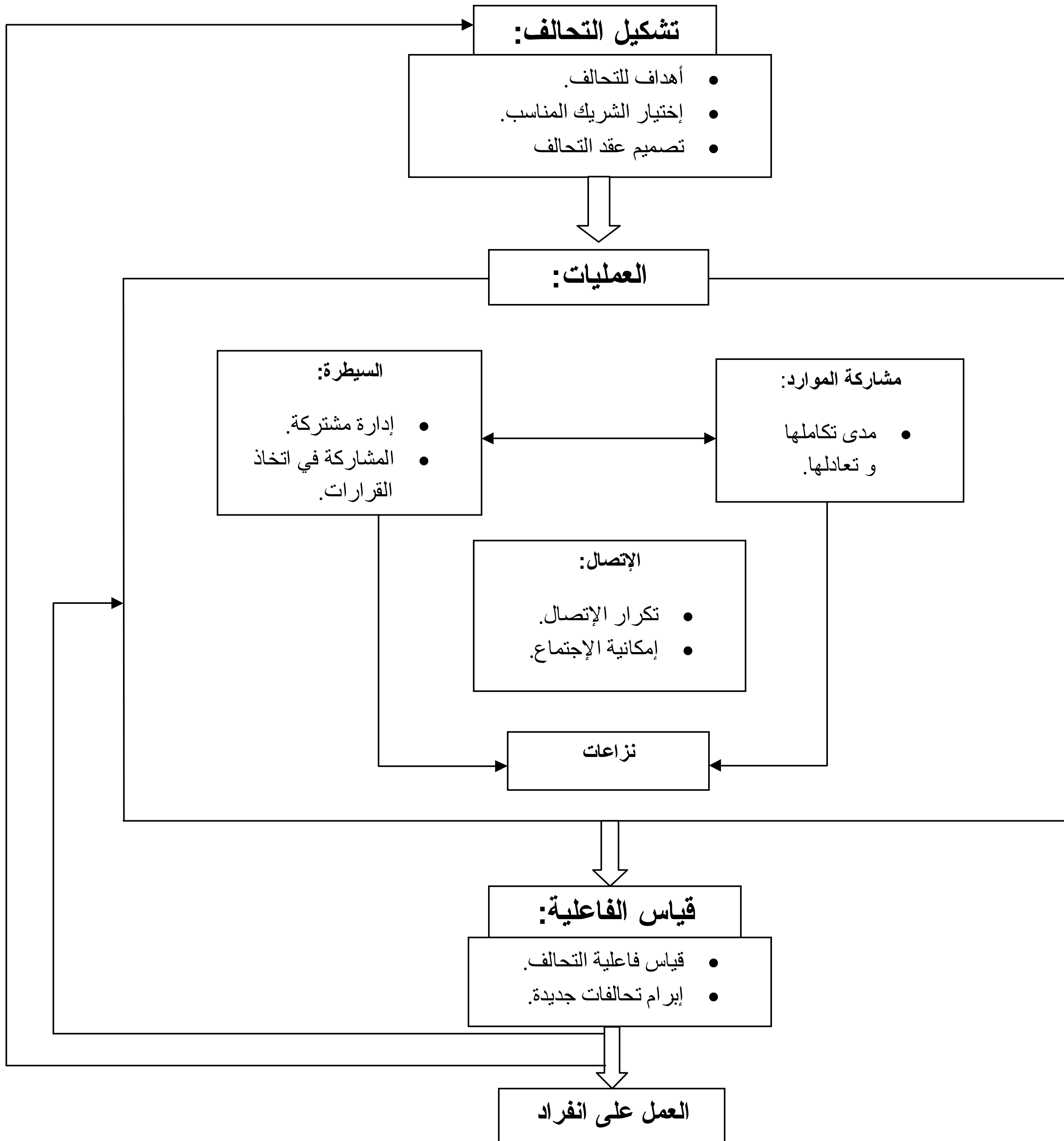
[1] : Sari Wahyuni, Pervez Ghauri, Luchien Kartsen, OP.CIT, 2007, P673.

حيث يمكن إرجاع نهاية الشراكة خلال ظرف زمني قصير إلى شروط العقد، أو قد تفسر من خلال الهدف من التحالف فإذا بعد لفترة زمنية القصيرة تم تحقيق الأهداف المسطرة ولم يكن هناك مبررات لإبقاء التحالف قائما يتم انحلال العلاقة التحالفية.كما يمكن إرجاع نهاية التحالف إلى إحساس أحد المتحالفين بعدم الرضا عن تطور العلاقة التحالفية، وذلك بسبب مثلا عدم تحقق الأهداف المسطرة، أو سلوك الشريك الانتهازي،أو تغير أهدافه،فتنعدم في هذه الحالة مبررات استمرار لتحالف، ويقوم الطرف الغير راض بالإعلان عن رغبته في انحلال التحالف، وقد يكسب من خلال تقديم أسباب مقنعة تعاطف المستثمرين، الصحافيين، وأفراد الإدارة العليا.

وقد تفضل المنظمة بعد انحلال التحالف العمل بمفردها أو البحث عن حليف جديد لتحقيق أهداف جديدة وعادة ما يكون العملية التفاوضية معقدة في التحالف الجديد. [1]

---

[1] :Mike.W.Peng, « Global Business », South-Western Cengage Learning, Canada, 2009, P292.



شكل: نموذج تطور التحالفات الإستراتيجية Sari Wahyuni, Pervez Ghauri, Luchien Kartsen, « **Managing Strategic Alliance relationships**», **Thunderbird International Business Review** Vol. 49, No. 6 November/December 2007, P674.

7-3 :عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية:

إن نجاح أي شكل من أشكال التحالف يقوم على قواعد أساسية، يؤدي تجاهلها إخفاق التحالف وبالتالي فشل المنظمة على تحقيق الأهداف التي كانت تسعى إليها من خلال التعاون، ومن بين هذه القواعد ما يلي:

- يستلزم نجاح التحالفات الإستراتيجية التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية، مع التأكد أن التحالف سيؤدي إلى خلق قيمة متبادلة لكل من الطريفين، مع وضع معايير لقياس الفاعلية[1].
- يمثل اختيار الحليف المناسب من حيث التوافق بين الأهداف وتكامل المهارات والموارد، وانسجام الثقافات، والثقة المتبادلة بين الأطراف، والتزام كل طرف بالواجبات المنصوص عليها ضمن عقد التحالف عوامل في نجاح العلاقة التحالفية.[2]
- وتتبع قيمة التحالف من قدرة الشركاء على إزالة الخلافات والتعاون بشكل فعال بمرور الوقت، والمرونة في التعامل مع التغيرات العديدة التي قد تظهر أمامهم مثل: المفاجآت التكنولوجية، والتنافسية، والتطورات الجديدة في السوق، وفي القدرة على التعامل مع تغير أولويات المنظمة، حيث في هذه الحالة يتم اللجوء للمفاوضات يتم من خلالها مراعاة مصالح كل طرف من التحالف. [3]
- ويمكن التقليل من خطر الفشل عن طريق توقع النزاعات والاستعداد لمواجهتها، والتفاعل معها، وذلك عن طريق: الفهم الجيد للأهداف، والامتيازات التي يرغب المتحالف في تحقيقها، ووضع آليات لحل الخلاف، وتطوير مجموعة من المشاريع المشتركة مع نفس الحليف.[(4)]

بالإضافة إلى أن: خبرة المدراء في مجال التحالف، وإحاطتهم بالثقافات الأجنبية[(5)]،تبادل الشركتين المتحالفتين اليد العاملة، تدوير الإدارة والمشاركة المعلومات واستمرارية الاتصال تؤثر إيجابيا على أداء التحالف[(6)].

---

(1):C.Micheal Wittman, “strategic alliances: What Can We Learn When They Fail?”**Journal of Business To Business Marketing,** 2007, P2.

(2):Bo Bernhard Nielsen, « Determining International Strategic Alliance performance : Amultidimensional approach », International Business Review, Vol16, P337-361,2007.

(3) : أرثر أيه.تومسون، أيه .جي. ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيو ز الحالات العملية،مكتبة لبنان،ص185,

4 Mosad Zineldin, Mariana Dodourova, **“strategic alliances as a competitive strategy”**, **European Business Review**, Vol 17, N°5, 460-470, 2005.

(5):ALIDOU OUEDRAOGO, "Alliances Stratégique Dans Les Pays En Développement, Spécificité, Management et Condition De Performance ", An Unpublished dissertation of doctorat in Management, University of Montreal,2003.

(6):Jayson Patrick Davis, “ Collaborative Innovation, Organizational Symbiosis, And the embeddedness of strategy”, An Unpublished dissertation of doctorat of philosophie , Oxford University ,2007.

3-8 :المشاكل المترتبة عن تشكيل تحالفات إستراتيجية:

بـالرغم مـن أن للتحالفـات ميـزات عديـدة إلا أن انتهاجهـا قـد يعـرض المنظمـة لمجموعـة مـن الأخطار والمشاكل، وبالنسبة ل (Delerue) يشمل خطر العلاقة تلك الأخطـار المتعلقة بسلوك الشريك ، وبعلاقة التعاون وهي كالتالي:[1].

3-8-1 : الأخطار المتعلقة بسلوك الشريك:

من أباب فشل التحالفات الإستراتيجية السلوك الانتهازي للحليف، حيث عرفه كل منCharles W.L.Hill و Gareth R.Jones بأنه بحث الحليف عن مصلحته الخاصة باستعمال الحيلة وذلك من خلال تملك الأسواق والتكنولوجيا[2]، وعدم احترام بنود عقد التحالف بصفة عامة.

- اختلاف الأهداف: يجب على المنظمة الراغبة في الدخول في تحالف التعرف على دوافع وأهداف الحليف التي تتطور مع مرور الزمن، ويرجع فشل تحالف منظمة : General Elactric'sو Germany'sSiemens إلى تصادم الأهداف حيث ركزت إدارة المنظمة الأولى على الأهداف المالية في حين ركزت إدارة المنظمة الثانية على engineering، كما قد يرغب أحد المتحالفين في استثمار الأرباح لتطوير منتجات جديدة في حين يرغب الطرف الآخر في توزيع الأرباح على المستثمرين مما يجعلهما يدخلان في سلسلة من المفاوضات وفي النهاية قد يلغى عقد التحالف.

- نقص كل من مستوى الثقة وانفتاح المنظمة الحليفة: لهذا السلوك أثر سلبي على عملية نقل المعرفة حيث تقوم الشركة الحليفة بالإحتفاظ بالمعلومات المتعلقة بأصحاب المصالح stakeholders ، و العمليات.[3]

3-8-2: الأخطار المتعلقة بالتعاون:

قد ينتج عن العلاقة التعاونية مجموعة من المشاكل حيث قد تؤدي هذه العلاقة إلى فقدان مصدر الميزة التنافسية للشركة،بالإضافة إلى التبعية للحليف.

---

[1]:K.Langfield-Smith, **"The relations between transactional characteristics, trust, and risk in the start-up phase of collaborative alliance", Management Accounting,** Research 19, 2008,P347.

[2] : Charles W.L.Hill Gareth R.Jones,2007, OP.CIT, P296.
[3] : Richard M.Steers, Luchiana Nardon , 2006, OP.CIT, P229.

- فقدان مصدر الميزة التنافسية: وكما أشرنا إليه في فقرة سابقة، من أهداف التحالف تقاسم الموارد والمهارات وكسب معرفة، وينتج عنه خطر فقدان الكفاءات والمهارات والمعارف التي تشكل الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تستعمل بعض المنظمات هذا البديل لاستغلال إمكانيات الحليف، والتعرف عليه حتى تتمكن من إضعافه.

- فقدان السيطرة: تؤدي أي علاقة تعاونية إلى الفقدان النسبي لاستقلالية المنظمة، وينقسم هذا الخطر إلى نوعين:

❖ فقدان السيطرة ناحية القرار: يظهر هذا الخطر من خلال اختلاف المتحالفين فيما يخص إستراتيجية المنتج، حيث قد يرغب أحد الطرفين في طرح منتجات جديدة بطريقة مستمرة، في حين أن المتحالف الآخر يريد تمديد دورة حياة المنتج القديم دون إدخال عليه أي تطوير.

❖ فقدان السيطرة من ناحية الملكية: تلجأ بعض المنظمات إلى التحالف كمرحلة تسبق عملية الاستحواذ ، وتؤدي معظم التحالفات الإستراتيجية بصفة عامة و المشاريع المشتركة بصفة خاصة إلى شراء أحد الطرفين المنظمة الحليفة، وبينت دراسة أن 75 % من 150 حالة إلغاء عقد التحالف يضم منظمات يابانية كانت نتيجة لشراء الشريك الياباني المنظمة الحليفة.

ويمكن الإضافة إلى الأخطار المذكورة **خطر تغير الظروف البيئية** و يشمل: الظروف التشريعية والقانونية، والظروف الاقتصادية، الأذواق الجديدة للمستهلك التي تستلزم مهارات، وموارد وعمليات جديدة قد لا تكون متوفرة عند الحليف الحالي مما يلغي عقد التحالف.[1]

[1] : Richard M.Steers, Luchiana Nardon, 2006, OP.CIT,P230.

المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية:

3-9 تمهيد:

تعرف الفاعلية التنظيمية على أنها نظام متعدد الأبعاد يهتم بقياس الأوجه المختلفة للأداء التنظيمي. وتعتبر الفاعلية التنظيمية من أكثر المفاهيم التنظيمية التي استحوذت على اهتمام كبير من الباحثين والمنظرين التنظيميين منذ نشأة الفكر الإداري.[1] درس الباحثون وعلماء التنظيم الإداري الفاعلية التنظيمية أو الأداء التنظيمي كما أشارت إليها بعض الدراسات من أوجه مختلفة، حيث نظر إليها الكثير من الباحثين أمثال Bernard, Weber, Weick, Steers, Herbiniak على أنها تحدد مدى نجاح المنظمة في دنيا الأعمال ومجالاتها.[2] باعتبار أن المنظمة مكونة من مجموعة من الأفراد والموارد تسعى لتحقيق أهداف معينة. ويهدف علم اقتصاديات الإدارة من خلال دراسته للفعالية إلى تحسين الأداء في المنظمات، وترشيد القرارات الخاصة بالإنفاق الاستثماري، أوالمشروعات الاستثمارية الجديدة.[3] وبالرغم من أهمية مفهوم الفاعلية في أدبيات التنظيم إلا أنه لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب حول معنى محدد للفاعلية والعوامل المؤثرة عليها، وكيفية قياسها.

3-10 مفهوم الفاعلية و مداخلها:

الفاعلية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، ولا يزال يكتنفه الغموض نتيجة لعدم استناده لنظرية واحدة، وتختلف المقاييس المستخدمة في الدراسة باختلاف الهدف من قياس الفاعلية وطبيعة المنظمة، ولقد أفرز هذا الوضع مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح.

3-10-1مفهوم الفاعلية:

وقبل عرض مختلف مفاهيم الفاعلية يجب الإشارة إلى وجود فرق بين مصطلحي الكفاءة(Efficiency)،والفاعلية (Effectiveness)، حيث أن الفاعلية ترتبط بالدرجة الأولى بتحقيق

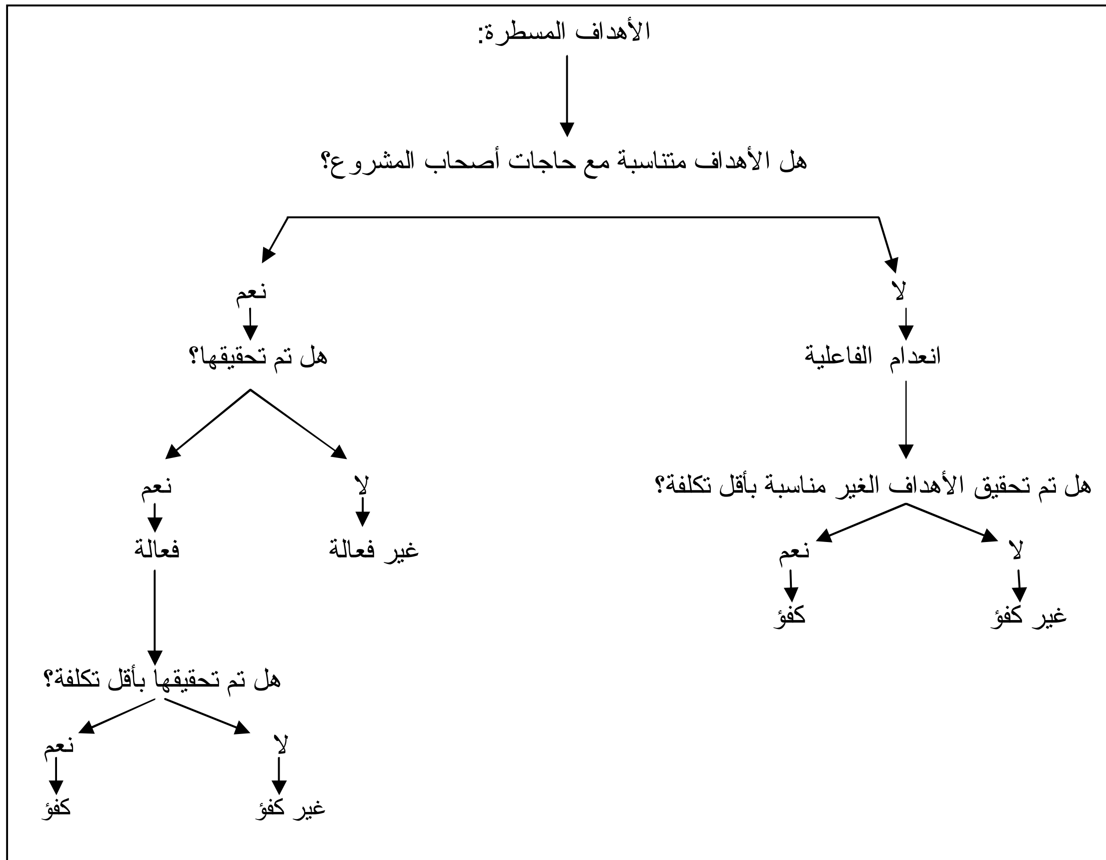
---

(1):Eiii Hang shin, Moon-Gi Suh, « **An Analysis of Structural Determinants of Organizational Effectiveness: The Case of Business Firms in Korea"**, International Journal of Korean Studies, Vol 3, N°1,1999, P166.

(2): فاضل حميد مزعل الدليمي، "**مداخل فاعلية المنظمة : دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق**"، دراسات، المجلد 21(أ)، العدد 4 ، 1994 ، ص474.

(3): عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي**، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص221.

الأهداف، أو كما عرفها Peter Drucker [1] : فهي عمل الأشياء الصحيحة (Doing the right things) في حين أن الكفاءة هي العمل الصحيح لهذه الأشياء(Doing things right)، وتقيس مدى تعظيم المخرجات بالنسبة إلى المدخلات بهدف تخفيض تكلفة الإنتاج إلى أقصى درجة، وفي ما يلي مخطط يجسد العلاقة بين هذين المصطلحين.



Source : B.J.Hodge, William.P.Anthony, Lawrence M.Gales, **Organization Theory,** Fifth Edition,Prentice Hall, New Jersey,1996, P74.

يمثل تعريف Bernard [2] للفاعلية أول المحاولات التي تناولت هذا المصطلح، حيث عرفها على أنها: درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، فالمنظمة التي تستطيع تحقيق أهدافها يمكن وصفها بأنها فاعلة. بينما عرفها بعض الباحثين أمثال Pennings [3] على أنها دالة التطابق الجيد والانسجام بين المتغيرات

[1] :B.J.Hodge, William.P.Anthony, Lawrence M.Gales, **Organization Theory,** Fifth Edition,Prentice Hall, New Jersey,1996, P74.

[2] : Eiii Hang shin, Moon-Gi Suh, OP.CIT,1999, P166.

[3]:مؤيد السالم، محمد آل ياسين، **"أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية و فاعلية المنظمة- دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي العراقي"**، أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 2002، ص308 .

البيئية و الهيكلية، في حين يرى Pfeffer وSalancik الفاعلية أنها: [1] تمثل قدرة الإدارة العليا في استغلال البيئة الخارجية في الحصول على الموارد المادية و البشرية و استغلالها بشكل مناسب لتحقيق الأهداف الموسومة.ولخص Row مفهوم الفاعلية كالتالي:[2] الفاعلية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، وتضمن التغير والتكيف التنظيمي، والأداء، وتتطلب إدارة إستراتيجية.

وفي ضوء تعاريف الفاعلية التنظيمية السابقة الذكر تبنت الباحثة التعريف التالي: الفاعلية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، زيادة حصتها في السوقّ، وتخفيض تكاليفها، بالإضافة إلى الإبداع والابتكار، والنمو والربحية.

2-10-3مداخل الفاعلية:

يتضح من خلال التعاريف السابقة اختلاف نظرة المفكرين إلى الفاعلية، حيث يقدم كل منهم مفهوم و مدخل خاص لقياسها. ومن أهم هذه المداخل[3]: مدخل الأهداف، ومدخل الموارد، ومدخل العمليات الداخلية، ومدخل القيم المتنافسة.

3-10-2-1- مدخل الأهداف:

يرى رواد هذا المدخل (Etzioni وCampbell وPrice وScott وSteers)[4] أن المنظمة الفاعلة هي تلك التي تحقق جميع الأهداف التي ألزمت نفسها بتحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وأي قصور في تحقيق تلك الأهداف يعني عدم فاعليتها.

يعد مدخل الأهداف المدخل الأكثر شيوعا و استخداما في الدراسات التنظيمية بسبب سهولة قياس الأهداف كمخرجات، والمعايير المستخدمة من خلال هذا المنظور فهي[5]: الربحية، أو النمو، أو الحصة السوقية، أو العائد على الاستثمار، أو البحث و التطوير، أو إنتاج سلع جديدة.

---

(1): فاضل حميد مزعل الدليمي،مرجع سبق ذكره، 1994 ، ص479.

(2) : مؤيد السالم، محمد آل ياسين،مرجع سبق ذكره ، 2002، ص308 .

(3) :Daft and Richard ,"Organization Theory and Design" , 8th edition, 2004, P66.

(4):فاضل حميد مزعل الدليمي،مرجع سابق، ص475.

(5) : Daft and Richard, ibid, P67.

وبالرغم من القبول الكبير لاستخدام مدخل الأهداف من قبل الباحثين إلا أنه يثير الجدل ويظهر ذلك فيما يلي[1]:

- إذا كان للمنظمة أهداف متعددة(مثل الربحية، والحصة السوقية) فكيف يمكن التوفيق بين هذه الأهداف المتعارضة؟
- يوجد نوعان من الأهداف: الأهداف الرسمية أي العامة والأهداف العملياتية التي تعبر عن الناتج النهائي المرتبط بسياستها الفعلية، فأي نوع من الأهداف يجب اعتماده عند استخدام مدخل الأهداف؟

كما نميز بين مقاييس موضوعية ومالية من ناحية مثل: الربحية، والعائد على الاستثمار، والعائد على الملكية، و TOBINS Q، ومقاييس غير موضوعية من ناحية أخرى وتتمثل في المؤشرات الشخصية المعتمدة على تقييم الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة إنطلاقا من رؤيتهم الشخصية لإنجاز المنظمة لأهدافها مثل: الربحية، الحصة السوقية، والنمو، والتعلم، والإبداع. [2] وأفرزت هذه النقطة جدلا كبيرا حيث يرى البعض أنه يجب اعتماد المقاييس الموضوعية في حين يرى البعض أن اعتماد المقاييس الشخصية هي الأساس ويرى فريق ثالث أنه يجب المزج بين الاثنين.

وبالرغم من هذه الملاحظات اعتمدت الباحثة مدخل الأهداف باستعمال المقاييس غير الموضوعية عبر دراستها.

2-2-10-3 مدخل الموارد أو الأنظمة:

ينظر رواد هذا المدخل أمثال Seashore وPfeffer وSalancik[3] إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأجزاء المترابطة يؤثر كل جزء و يتأثر بالأجزاء الأخرى، والمنظمة كوحدة تأثر ببيئتها وتؤثر عليها من خلال مدخلاتها ومخرجاتها، وانطلاقا من هذه الفرض تم تحديد الفاعلية على أنها قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف في حدود الموارد المتاحة، إضافة إلى مرونتها وقدرتها على التكيف مع القيود التي تفرضها بيئة عملها.

---

(1): عبد السلام أبو قحف،مرجع سبق ذكره، 2001، ص226 .

(2) : Wei Zheng, "**The Impact Of Organizationl Culture, Structure, And Strategy, on Knowlodge Management Effectiveness, And Organizatonal Effectiveness**", An Unpublished dissertation of doctorat of philosophy in Business Administration, Minnesota University, 2005,P21.

(3) :Westley.A.Martz, **«Evaluating Organizational Effectiveness»,**an unpublished dissertation of doctora, Western Michigan University Kalamazoo, Michigan, 2008,P37.

ولا تخلو هذه الطريقة من الجوانب السلبية لأنها تركز على توفير الموارد في حين أن هذه الأخيرة تمثل جانب من جوانب الفاعلية حيث إذا افترضنا توافر الموارد المادية والبشرية لدى المنظمة فإن هذا لا يمنع سوء استعمالها مما يؤدي في النهاية إلى فشل في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن إرجاع سوء الاستعمال إلى أسباب تنظيمية، سلوكية، أو اقتصادية داخل المنظمة، زد إلى ذلك أن هذا المدخل لا يمكننا من المقارنة بين فعالية المنظمات وذلك لاختلاف طبيعة الموارد المخصصة لأغراض المنظمات المختلفة.

3-2-10-3- مدخل العمليات الداخلية:

يقوم هذا المدخل على مزج الأسس التي قام عليها المدخلين السابقين للذكر بالإضافة إلى التركيز على عنصر ثالث وهو سلوك الأفراد داخل المنظمة.[1]إذ يأخذ هذا المدخل بعين الاعتبار:الأهداف ولكن من وجهة نظر تختلف عن مدخل الأهداف لأنه لم يعتمد في مكوناته على تحقيق الأهداف وإنما اعتمد مبدأ تعظيم الأهداف (الكفاءة)، كما أن تضمن مفهوم الفاعلية وفق هذا المدخل على منظور الأنظمة والذي يعتبر المنظمة نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على البيئة، وتمثل العنصر الثالث في سلوك الأفراد ويقترح هذا العنصر وجوب توافق الأهداف الشخصية للموظفين مع أهداف المنظمة.

تعرف المنظمة الفاعلة طبقا لهذا المدخل بالمنظمة التي تنعدم فيها المشاكل الداخلية، وتسودها الثقة ، ويكون تدفق المعلومات في كل من الاتجاه العمودي و الأفقي، ويتم وصف المنظمة في هذه الحالة بأنها نظام الصحي. وتعتبرBalanced scorecards التي قام بتطويرها Kaplan Norton امتدادا لهذا المدخل، وتقوم على أربع مكونات تتمثل في: الجانب المالي، العملاء، العمليات، والنمو والتعلم (تضم التمكين، والإبداع). [2]

ومن الانتقادات الموجهة لمدخل العمليات الداخلية هو أنه يركز على التوظيف الداخلي الذي يشغل المنظمة عن متابعة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية والتي تدفع بالمنظمة لأن تكون خارج السباق

---

(1) :Westley.A.Martz,OP Cite P44.

(2):Kim Cameron, "**Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness**", Organizational dynamics, American Management Association, Automne 1980.

4-2-10-3- مدخل القيم المتنافسة:

طور مدخل القيم المتنافسة من طرف Queen و Rohrbaugh كمحاولة لإدراك جوانب النقص الموجودة في المداخل السابقة الذكر وذلك بالاستناد على المعايير الثلاثين للفاعلية التي وضعها Campbell(1977)[1].

وتعتمد الفاعلية في ضوء مدخل القيم المتنافسة على ثلاث أبعاد أساسية والمتمثلة في: تركيز الإدارة (تركيز داخلي/تركيز خارجي)، وخصائص هيكل المنظمة (استقرار/ مرونة و تكيف)، والعلاقة بين الوسائل والغايات لتحقيق النتائج المرغوبة، ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

هيكل المنظمة

المرونة

تركيز الإدارة

داخلي

نموذج النظام المفتوح **الوسائل:** المرونة،و الإستجابة. **الأهداف:** كسب الموارد، النمو.	**نموذج العلاقات الإنسانية** **الوسائل:**التماسك. **الأهداف:**تطوير الموارد البشرية.
نموذج الأهداف العقلانية **الوسائل:** التخطيط، وضع أهداف. **الأهداف:** الإنتاجية، الكفاءة	**نموذج العمليات الدخلية** **الوسائل:**إدارة المعلومات، الإتصال. **الأهداف:** الإستقرار، و السيطرة.

خارجي

الرقابة

Source : Daft and Richard, O.P CITE P71.

11-3 العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية:

هناك الكثير من المؤثرات التنظيمية التي تساهم في شرح وتوضيح الانحراف الحاصل على الفاعلية، فنجد أن معظم الدراسات تناولت عاملي: حجم المنظمة، وعمرها، كما يرى Mayers بأن

[1] : B.J.Hodge, William.P.Anthony, Lawrence M.Gales, OP CITE,P75.

الفاعلية ناتجة عن تفاعل ثلاث عناصر وتتمثل في الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، وسلوك الأفراد.[1] ويمكن تلخيص هذه المؤثرات الخمس كالتالي:

3-11-1حجم المنظمة:

عرف الحجم من قبل Ouchi and Harrisعام 1974 بأنه يمثل عدد العاملين في المنظمة، أما Blauعام 1972 فقد نظر للحجم على أنه يمثل مجال عمل المنظمة ومسؤولياتها، وعرفه Aldrich بأنه مقياس لعمليات المنظمة، غير ان التعريف الأكثر شيوعا يتمثل في كون الحجم يعبر عن عدد العاملين في المنظمة.[2]

3-11-2عمر المنظمة:

يعتبر عمر المنظمة منذ تأسيسها من المتغيرات المهمة التي تساهم في تحديد مستوى فاعليتها ودرجة استقرار أنشطتها، و نموها.[3]

3-11-3 التصميم التنظيمي للمنظمة:

يتمثل التصميم التنظيمي في الدرجة التي يكون عليها الوضع التنظيمي من خلال كونها عملية متضمنة للقرارات حول التخصص في المهام وإقامة الوحدات الإدارية، والأوامر المتسلسلة ووحدة الأمر، والمركزية واللامركزية، ودرجة الرسمية للعلاقات التنظيمية والإنسانية السائدة في المنظمة. ويمكن التمييز بين التصميم البيروقراطي والأدهوقراطي، حيث يمثل التصميم البيروقراطي درجة الممارسة الفعلية لمهام المنظمة من خلال الالتزام الواضح بالجانب الرسمي على مستوى السلوك الإداري للمنظمة وعلى مستوى علاقتها مع بيئتها في ضوء المنظور القانوني والرسمي الذي يتجسد عبر القواعد و النظم و المعايير الإجرائية والعملية، التي تقتضيها متطلبات العمل والأداء في المنظمة، أما التصميم الأدهوقراطي فهو يمثل درجة الممارسة الفعلية لمهام المنظمة من خلال المرونة التكيف، والإبداعية والتغيير، وممارسة اللامركزية في القرارات.[4]

---

(1) : Wei Zheng, OP CIT, 2005,P2.

(2): فاضل حميد مزعل الدليمي، مرجع سبق ذكره، 1995 ، ص476.

(3) : Eiii Hang Shin, Moon-Gi Suh, OP CIT, 1999, P172.

(4): فهمي الفهداوي، "أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد31، العدد1، 2004، ص86.

3-11-4الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من الدراسات التي اعتبرت الثقافة التنظيمية كمؤثر أساسي على الفاعلية التنظيمية أمثال Schein(1992), Denison and Mishra(1995), Carmelli and Tishler(2004)، وعرف Denison وزملائه أبعاد الثقافة التنظيمية كالتالي:[1]

1) Adaptability التكيف: تتمثل في كيفية تعامل المنظمة وتغير الظروف الخارجية، حيث المنظمة المتكيفة يقودها المستهلك، وتقوم بالمخاطرة، وتتعلم من أخطاءها السابقة، كما أنها تملك الخبرة، والقدرة لخلق التغيير.

2) Consistency الثبات: وتقوم على قدرة المنظمة على تسهيل وتنسيق الأنشطة، كما أنها تشمل على ثلاث مكونات: القيم الأساسية والتي تعكس مدى مشاركة أفراد المنظمة لقيم تولد إنتماء، واتفاقيات والتي تتمثل في إيجاد حلول لمشاكل إثر وقوعها ، والتنسيق لمختلف الأنشطة لتحقيق هدف جماعي موحد.

3) Involvement الارتباط: تتميز المنظمة التي تتضمن درجة عالية من الارتباط بالتمكين، والعمل الجماعي لتحقيق هدف موحد، وتطوير قدرات الموظفين،

4) Mission المهمة أو الرسالة: تعرف **المهمة** أهداف المنظمة وتعطي لأفرادها أهداف، تركز المهمة على الاستقرار والإدارة، كما أنها تساعد المنظمة على تنظيم علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

3-11-5الإستراتيجية:

تشير الإستراتيجية لتلك خطة التي تضعها المنظمة للتجاوب والبيئة التنافسية السائدة، وأشار العديد من الباحثين إلى الأثر الكبير التي تتمتع به الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية، فنجد في هذا الإطار دراسة:Miles, Snow, Mayer, Govindarajan&Fisher, Bergeron et al وغيرهم، حيث شملت أبعاد الفاعلية على: **التحليل** المتمثل في حل المنظمة للمشاكل جذريا، و**الدفاعية** التي تعني السلوك الدفاعي الذي تبديه المنظمة من خلال تخفيض التكاليف، و**النظرة المستقبلية** تتمثل في قرار يركز على الفاعلية

---

[1] : Cengiz Yilmaz, Ercan Ergun, « Organizational culture and firm effectiveness : An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy", Journal of World Business, 43, 2008, P292.

على المدى الطويل بدل الكفاءة في الوقت الحاضر، **ودرجة الاستجابة** من حيث البحث عن فرص جديدة.[1]

12-3 أبعاد الفاعلية:

بالرغم من أن عملية قياس الفاعلية اكتسبت في السنوات الأخيرة جاذبية خاصة من جانب الباحثين والممارسين في التنظيم والإدارة، إلا أن الصفة الأساسية التي حكمت الإطار العام لقياس الفاعلية هي الافتقار إلى فلسفة قياس شاملة و يمكن إرجاع ذلك إلى عدد من الأسباب منها:[2]

- استناد عملية القياس إلى مجموعة من المعايير مثل معدل لعائد على الاستثمار فقط، أو القيمة المضافة فقط تفتقر إلى التكامل، الموضوعية، بحيث أن الارتكاز على فكرة الربح كمعيار للفاعلية يؤدي إلى تجاهل أثر المتغيرات البيئية كدرجة المنافسة السائدة في السوق، فكلما قلت درجة المنافسة التي تواجهها المنظمة زادت قدرتها على تحقيق الربح، كما أن اعتماد القيمة المضافة يعتبر أسلوبا غير كاملا لقياس الفاعلية وذلك لأنه من الممكن رفع القيمة المضافة من خلال العديد من الطرق.
- المنظور الجزئي الذي اتسمت به أساليب وطرق قياس الفاعلية، حيث ركز كل مدخل على جانب واحد من جوانب الأداء التنظيمي، وبالرغم من شمولية مدخل الأنظمة فيعتبر جولدنار وتومسون أنه يتصف بالإفراط في التعميم، حيث أشار إلى أن نجاح المنظمة وضمان استمرارها يعتمد على قدرتها في التحكم في القوى الداخلية والخارجية معا، وهذا لا يمكن أن يتحقق بصورة مطلقة في الواقع العملي.

ويتبين مما سبق عدم وجود اتفاق عام على ماهية الفاعلية التنظيمية مما أدى إلى تعدد معايير قياسها، وفي ظل غياب نموذج موحد لدراسة الفاعلية تم اعتماد مدخل الأهداف في الدراسة الحالية، وتمثلت مؤشرات الفاعلية المعتمدة في: النمو و التوسع[3]، وتخفيض التكاليف[1]، والإبداع والابتكار[2].

---

[1] : Wei Zheng, OP CIT, 2005, P11.

[2]: عبد السلام أبو قحف،مرجع سبق ذكره، ص275 .

[3] :**S.Tamer Cavusgil،Yikuan Lee, "Enhancing alliance performance: The effect of contractual-based versus relational-based governance", Journal Business of Research**, research 59, 896-905, 2006.

3-12-1 النمو و التوسع:

يقصد بالنمو والتوسع تحقيق مستوى من الأهداف يفوق ما تم تحقيقه في السنوات السابقة، ويتم ذلك عن طريق زيادة الربحية، أو زيادة حجم الإيرادات من المبيعات، أو زيادة النصيب في السوق، أو التوسع في السوق ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدد من البدائل: [3]

- زيادة حجم المبيعات المحلية: وذلك عن طريق تشجيع الطلب المحلي بالعمل على تخفيض الأسعار أو استعمال علامات تجارية معروفة.
- زيادة حجم المبيعات نحو التصدير: إن ضيق السوق المحلية يشكل عاملا من العوامل التي تدفع إلى البحث عن أسواق خارجية، حيث تتحدد سعة السوق من ناحية بمساحة البلد، عدد سكانه، وقدرتهم الشرائية، كما أنها تتحدد من ناحية أخرى بعدد المنافسين داخل السوق، حيث تكون شركات الدول الصغيرة أمثال الشركات الأردنية مدفوعة أكثر للبحث عن أسواق خارجية أمثال الشركات الأردنية .
- زيادة الحصة السوقية: بمعنى الرفع من حصة مبيعات المنظمة بالنسبة لمبيعات المنظمات المنافسة، ومن العوامل المؤدية لتحقيق ذلك عرض منتجات متنوعة، ومتميزة بالنسبة للمنتجات المنافسة.
- زيادة الربحية: زيادة ربحية المنظمة نسبة إلى مستوى الربحية الذي تم تحقيقه في السنوات الأخيرة، وقد يتم ذلك من خلال زيادة رقم الأعمال، والتخفيض من التكاليف.

3-12-2 تخفيض التكاليف:

تعرف تكاليف الإنتاج على أنها قيمة ما تدفعه الشركات للحصول على مدخلات الإنتاج المختلفة مثل تكاليف معلومات، ومواد أولية، وقوة العمل. وتأخذ التكاليف شكلين وهما كالتالي: [4]

---

(1) : Brian T.GRogory, Stanley G. Harris, Achilles Armenakis, Christopher I. Shook, **"Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes"**, **Journal of Business Research**, 622, P673-679, 2009.

(2) :Jayson Patrick Davis ,2007 ,OP.CIT.

(3) :C .Yilmaz, E.Ergun," OP CIT,P291.

(4): علي القرعان، "أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية-دراسة ميدانية في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية- سحاب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت،ص55، نقلا عن كاسر نصر المنصور ، إدارة الإنتاج والعمليات، ص55 .

1. **التكاليف البديلة:** وهي قيمة السلع البديلة التي تضحي بها المنظمة، والتي يمكن إنتاجها بنفس الموارد المستخدمة لإنتاج السلع الحالية، على أن يكون إستخدام هذه الموارد بأفضل إستخدامات بديلة لها.

2. **التكاليف الخاصة بالسلع الحالية** وتنقسم إلى التكاليف الظاهرة والتكاليف الضمنية، ويمكن تلخيصها على الشكل التالي :

- التكاليف الظاهرة : وهي قيمة ماتدفعه الشركة للحصول على عناصر الإنتاج أو استأجارها بهدف الإنتاج مثل (تكاليف شراء الآلات والمواد والتجهيزات).
- التكاليف الضمنية : وهي الموارد الذاتية التي تستخدمها الشركة في الإنتاج كقيمة إيجار البناء في حال كان البناء ملك لصاحب المشروع، أو قيمة جهد صاحب المشروع غير المدفوع .

اصبحت الشركات الصناعة الدوائية في الوقت الحالي تركز على تقديم المنتجات بأسعار منخفضة نظرا لازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى تدخل الحكومة بدعم الأدوية الجنيسة التي تم صناعتها محليا مما يشكل خطرا على مبيعاتها و حصتها السوقية.[1]

وبناءا على ما سبق ترى الباحثة أن تخفيض التكاليف بالنسبة لشركات الصناعات الدوائية يتم من خلال ما يلي:

- تكاليف البحث والتطوير.
- تكاليف الموارد اللازمة للإنتاج .
- تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج .
- تخفيض تكاليف التسويق.
- تخفيض التكاليف الإدارية.

[1] : Héléne Sultan-Taib, 2007, OP.CIT, P1.

3-12-3 الإبداع و الابتكار:

يعرف الإبداع (Creativity)على أنه التوصل إلى حل لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار (Innovation) يمثل الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو الانتقال من فكرة إلى منتج.[1]

ويشكل كل من الإبداع والابتكار هدف أساسي بالنسبة للشركات الصناعة الدوائية في ظل محيط الأعمال الحالي، حيث يمكنها من بناء وجود عالمي، إلى جانب تحقيق وضع متميز من خلال اكتشاف فرص سوقية جديدة، وحلول جديدة للعملاء وإجابات جديدة لاحتياجات لم تلب بشكل جيد، مما يضمن لها تحقيق أرباح.[2]

ويأخذ الإبداع أشكالاً متعددة توائم المخرجات التي تأتي مع عملية الإبداع والتي تأخذ أشكال متعددة وهي كالآتي[3]:

1. الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
2. الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
3. الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مكان آخر لم تستخدم فيه من قبل.
4. الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأولى بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

---

[1] نجم عبود، إدارة الإبتكار،المفاهيم و الخصائص،و التجارب الحديثة دار وائل للنشر ،عمان الأردن ،2002، ص17.
[2] :Atos consulting integrated, Pharma sector team, “Solutions for the pharmaceutical sector”,2007, P3.
[3] :بلال خلف السكارنة ,"استراتيجيات الريادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الإتصالات في الأردن" , أطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا , جامعة عمان العربية للدراسات العليا , عمان , 2005. ص 29.

وبناءا على ما سبق ترى الباحثة أن الإبداع والابتكار ينعكس في شركات الصناعات الدوائية من خلال:[1]

- متابعة عمليات البحث والتطوير المستمرة.
- تقديم منتجات وخدمات جديدة تشمل مزايا جديدة ومبتكرة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.
- طرق إنتاج جديدة للمنتجات من حيث تصنيع المنتج بصورة سريعة وبأقل كلفة ممكنة.
- تطوير تكنولوجيا جديدة.

[1] : Binshan Lin, John Darling , 1999, OP.CIT,P124.

المبحث الثالث

مراجعة الدراسات السابقة:

- **الدراسات باللغة العربية:**

نظرا لندرة الدراسات العربية عن التحالفات الإستراتيجية بشكل عام وأثرها على الفاعلية التنظيمية للمنظمة بشكل خاص وحسب علم الباحثة، فقد لجأت إلى الإطلاع وتناول بعض الدراسات العربية والتي ناقشت بعض الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة وهي كالتالي:

1) دراسة قام: توفيق صالح عبد الهادي، " العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين نحو تكوين تحالفات استراتيجية"، 2007 :[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على اتجاهات المدراء التنفيذيين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية، لذا تم تصميم استبانة على مجتمع الدراسة المكون من 120 شركة بنسبة ارتداد92,5 % ،وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓توجد علاقة بين العوامل المؤثرة (توافر الخبرة، التحالفات الإستراتيجية، القدرة التنافسية المتنوعة التي تحققها التحالفات، التشريعات المالية والقانونية، الإمكانات المالية و البشرية) واتجاهات المديرين في هذه الشركات نحو تكوين تحالفات إستراتيجية.
- ✓توجد علاقة ين توافر خبرة طويلة للشركة المتحالفة، وبين اتجاه المدير التنفيذي في هذه الشركات نحو اتخاذ قرار تكوين تحالفات إستراتيجية.
- ✓توجد علاقة بين أشكال التحالف الإستراتيجية المتعددة واتجاهات المديرين نحو التحالفات الإستراتيجية.
- ✓القدرة التنافسية المتنوعة التي تحققها التحالفات الإستراتيجية ترتبط مع اتجاهات المديرين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية.
- ✓تعتبر التشريعات القانونية والمالية من أهم العوامل تكوين تحالفات إستراتيجية.

---

[1] :توفيق صالح عبد الهادي، "العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية-دراسة استطلاعية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان، 2007.

- ✓توجد علاقة بين الإمكانيات المالية والبشرية واتجاهات المديرين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية.
- ✓لا يختلف اتجاه المديرين في شركات قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو تكوين تحالفات إستراتيجية باختلاف: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات خبرة المدير.

2) دراسة قام بها خالد نواف الأعور (2005م) بعنوان: "قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير و التطوير و أثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية":[1]

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق إستراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا على الفاعلية الشركات المساهمة العامة الأردنية(باستعمال بعد تحقيق الأهداف، والعائد على الاستثمار: ROI) والبالغ عددها 73 شركة، لذا تم توزيع استبانه على المدراء الوظيفيين (مدير الموارد البشرية،مدير الإنتاج، مدير البحث و التطوير).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ بصفة عامة لا تطبق الشركات الصناعية العامة المساهمة الأردنية إستراتيجيات التغيير والتطوير، حيث:تقتصر التطبيق على إستراتيجية التغيير والتطوير المتعلقة بالتكنولوجيا.
- ✓ يوجد أثر تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير بشكل العام وعلى الفاعلية (تم قياسها بتحقيق الأهداف) في الشركات الصناعية العامة المساهمة الأردنية.
- ✓ لا يوجد أثر لمدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير بشكل العام على الفاعلية (تم قياسها ب:ROI) في الشركات الصناعية العامة المساهمة الأردنية.

[1] : خالد نواف الأعور:"قياس مدى تطبيق منظمات الأعمال لاستراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

- **الدراسات الأجنبية:**

1) دراسة قام بها: James Rajassekar Paul Fouts، بعنوان: " Strategic Alliances : as a competitive strategy"، عام 2009 :[1]

اهتمت هذه الدراسة بقياس مدى استفادة شركات الطيران المحلية الكندية من عقد تحالفات إستراتيجية مع شركات طيران دولية خلال الفترة الممتدة من عام 1994 إلى غاية 2004، وذلك من خلال قياس أثر كل من: التحالف، والتحالفات المتعددة، والاستثمارات بالملكية، وحجم المتحالف (كبر حجم الشركة المتحالفة)، وعدم تعادل الشركتين المتحالفتين من ناحية الحجم على: عدد المسافرين الذين تم تحميلهم ,revenue passenger miles وpassenger load factor العائد على المسافر على المايلز،والحصة السوقية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تحالف شركات طيران محلية مع شركات دولية يؤدي بالشركات المحلية إلى الرفع من عدد المسافرين الذين تم تحميلهم،وrevenue passenger miles ، والحصة السوقية.
- ✓ تعدد التحالفات يؤدي إلى زيادة كل من :عدد المسافرين ،و revenue passenger miles ، والحصة السوقية.
- ✓ استثمار شركات الطيران الدولية بالملكية لم يؤدى إلى الر فع من:عدد المسافرين، وrevenue passenger miles ،والحصة السوقية للمتحالف المحلي.
- ✓ يؤثر تحالف شركة طيران محلية كبيرة الحجم مع شركة طيران دولية كبيرة الحجم على عامل عدد المسافرين فقط.
- ✓ لا يؤثر التحالف مع شركة مختلفة من ناحية الحجم أو من ناحية الضعف على المتغيرات التابعة.

[1] : James Rajasekar, Paul Fouts, **"strategic alliances as a competitive strategy"**, **International Journal of Commerce and Management**, Vol 19, N°2, P93-114, 2009.

2) دراسة قام بها: Brian T.GRogory, Stanley G. Harris, Achilles Armenakis, Christopher I. Shook، بعنوان: " Organizational Culture and effectiveness : A study of values, attitudes, and organizational outcomes "، عام 2009 :[1]

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الأثر المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: ثقافة الجماعة group culture، والثقافة التطوريةdevelopmental culture ، والثقافة العقلانية rational culture، والثقافة الهيراريكية hierarchical culture، و balanced culture، والفاعلية التنظيمية بأبعادها المتمثلة في مدى تحقيق الأهداف للمستشفيات وشملت هذه الأهداف على: السيطرة على التكاليف، و رضا المرضى الذي يعكس جودة الخدمة المقدمة، و لهذا الغرض تم توزيع استبانه على مدراء الإدارة العليا في 99 مستشفى أمريكي، وتوصلت الدراسة إلى:

وجود أثر مباشر ل:

- ✓ تؤثر ثقافة الجماعة بطريقة إيجابية على رضا المرضى.
- ✓ تؤثر ثقافة Balanced بطريقة إيجابية على رضا المرضى حيث أنها تؤثر إيجابيا على جودة الخدمة المقدمة.
- ✓ لا يوجد أي أثر مباشر لأي نوع من الثقافات على التكاليف.

الأثر غير المباشر:

- ✓ تؤثر الثقافة على سلوك الموظفين، مما يؤثر بدوره على مخرجات المنظمة من ناحية السيطرة على التكاليف، ورضا المرضى .

3) دراسة قام بها: Russel.P.Adams, Clara Downey ، بعنوان: « International Strategic Alliances identifying objective performance measures » 2008- :[2]

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نجاح أو فشل التحالفات الإستراتيجية الدولية(المشاريع المشتركة) بقياس أبعاد الأداء التالية:ROA, ROE, ROI, Operating Margin،حيث قام الباحثين بمقارنة أثر التحالفات الإستراتيجية الدولية على المتغيرات المذكورة وذلك قبل و بعد إعلان التحالف من خلال تحليل 29 تحالف دولي جمع بين شركات من 28 جنسية مختلفة وشملت

---

[1] : Brian T.GRogory, Stanley G. Harris, Achilles Armenakis, Christopher I. Shook, **"Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes"**, **Journal of Business Research**, 622, P673-679, 2009.

[2]: Russel.P.Adams, Clara Downey," International Strategic Alliances : identifying objective performance measures" **International Business and Economics research Journal**, Volume 7, Number4 2008, P37.

المجالات الصناعية التالية: الدوائية، الكمبيوترات، السيارات، البنوك، والخدمات وذلك من الفترة الممتدة من عام 1996 إلى 2002 ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح التحالف (إعلان التحالف) والمؤشرات الأربعة المذكورة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدهور الفاعلية التنظيمية التي تظهر من خلال المؤشرات المالية المستخدمة في الدراسة وإعلان انحلال التحالف.
- ✓ نتج عن مقارنة أثر التحالفات على المؤشرات المالية الأربعة أن Operating Margin يكشف بصحة عن مدى نجاح التحالف في 70 %من الحالات.

4) دراسة قام بها: Cengiz Yilmaz،Ercan Ergun بعنوان: " Organizational culture an firm effectiveness : An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy"، عام 2008 :[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المميزات الأربعة للثقافة التنظيمية (المهمة، التكيف، الارتباط، والثبات)على أبعاد الفاعلية التنظيمية التي تمثلت في هذه الدراسة في: الأداء الكلي للمنظمة، نمو المبيعات، نمو الحصة السوقية، والعائد على الموجودات، وتطوير منتجات جديدة، وتحسين الجودة، ورضا الموظفين، لهذا الغرض تم تصميم وتوزيع استبانه على الشركات الصناعية المتواجدة بمنطقة Kocaeli بتركيا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تمثل المهمة العنصر ذات أكبر أثر على أبعاد الفاعلية التنظيمية.
- ✓ إمكانية المنظمة على تطوير منتج جديد تتأثر بعنصري التكيف والثبات.
- ✓ يتوقف رضا الموظفين على عنصر الارتباط.
- ✓ كما أظهرت دراسة أثر عدم توازن عناصر الثقافة مثنى مثنى على الفاعلية التنظيمية أثر سلبي غير متوقع مثل أثر عدم توازن كل من: التكيف والمهمة، الثبات والارتباط، المهمة والارتباط.

[1] : Cengiz Yilmaz،Ercan Ergun,"Organizational culture an firm effectiveness : An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy", **Journal of World Business**, research 43, 290-306, 2008.

5) دراسة قام بها: Nissan Selekler-Goksen, S Hande Uysal-Tezolmez، **بعنوان**: **"Control and Performance In international Joint Ventures in Turkey"**،عام 2007:[1]

بحثت هذه الدراسة في أهمية آليات السيطرة (المساهمة بموارد مالية، المساهمة بموارد غير مالية، ووجود ممثلين في مجلس الإدارة) ودورها في خلق سيطرة على المشروع سواء كانت السيطرة من خلال القرارات الإستراتيجية أو العملية ، ومن ثم تحديد أثر هذه السيطرة على أداء المنظمات في الدول النامية والمعتمدة على إستراتيجية المشاريع المشركة ، حيث تم قياس أداء هذه الشركات من خلال العائدات المالية، وتحقيق الأهداف، ولهذا الغرض تم توزيع استبانه على مدراء الإدارة العليا ل 1000 منظمة صناعية في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تشكل المساهمة من خلال الموارد مصدر للسيطرة.
- ✓ المساهمة بحصة من رأس المال مصدر للحصول على السيطرة الإستراتيجية.
- ✓ لا يؤدي وجود ممثلين في مجلس الإدارة إلى الحصول على أي نوع من السيطرة.
- ✓ تؤثر سيطرة شركة البلد المضيف على العوائد المالية، بينما أثرها على تحقيق الأهداف معدوم.

6) دراسة قام بها Bo Bernhard Nielsen، **بعنوان**: **" Determining International Strategic Alliances Performance : A multidimensional approach"**، عام 2007 :[2]

اهتمت هذه الدراسة بقياس أثر كل من: خصائص الحليف والتي عرفها الباحث بعوامل ما قبل تكوين التحالف (تجربة سابقة في التحالف مع نفس الحليف، سمعة الحليف، وخطر البلد المضيف)، وخصائص العلاقة التحالفية والتي عرفها الباحث بعوامل ما بعد تكوين التحالف (collaborative know- how، الثقة، الحماية، التكامل، التباعد الثقافي) على نجاح التحالف والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: relational equity، الأداء المالي (المبيعات، الحصة السوقية،الربحية)،التعلم، والكفاءة، ولهذا الغرض تم توزيع استبانه على شركات دنمركية تطبق تحالفات من نوع مشاريع مشتركة ذا ت ملكية و بدون ملكية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

[1] : Nissan Selekler-Goksen S Hande Uysal-Tezolmez, "Control and Performance in International Joint Ventures in Turkey" , **European Management Journal,** Vol 25, N°5, P384-394, 2007.

[2] :Bo Bernhard Nielsen, « Determining International Strategic Alliance performance : Amultidimensional approach », **International Business Review**, Vol16, P337-361,2007.

✓ فيما يخص عوامل مرحلة ما قبل تكوين التحالف: يؤثر وجود تجربة سابقة مع الحليف على اختياره لعقد تحالف جديد لكنه لا يؤثر على العلاقة مع أصحاب المصلحة، كما انه يكون لخطر البلد المضيف أثر سلبي على الأداء المالي حالة ما تكون عوامل مرحلة ما بعد التحالف سلبية، حيث في هذه الحالة تؤدي إلى أثر سلبي على التعلم.

✓ فيما يخص عوامل مرحلة ما بعد تكوين التحالف: تبين أهمية collaborative know-how ، الثقة، التكامل، مستوى منخفض من الحماية على الأداء، حيث يؤثر collaborative know- how على الأداء المالي التعلم والكفاءة في حين أنه لا يؤثر على العلاقة مع أصحاب المصلحة، وظهر أن أثر الثقة على التعلم معدوم، كما تؤثر الحماية بطريقة سلبية على كل من:التعلم، العلاقة مع أصحاب المصلحة، والأداء المالي.

7) دراسة قامت بها:Fatima Ahmad Mohamed ، بعنوان:" The Impact Of Tie Strength Between Complementors In Strategic Alliances On Firm's Innovation and Performance "، 2007 :[1]

تناولت هذه الدراسة الروابط القوية التي تجمع منظمتين متكاملتين في إطار التحالفات الإستراتيجية (الشركات المشتركة، البرامج المشتركة، إتفاقية براءة الإختراع، تبادل التكنولوجيا، وعقود الترخيص)وأثرها على الإبداعية وأداء المنظمة، وتم تقييم هذه الروابط بمستوى الموارد التي ساهم بها كل متحالف.لذا وزعت استبانة على 49 منظمة من مجتمع المنظمات التي تنشط في الصناعة البرمجيات، وتغطي أبعاد الإستبانة فترة نشاط المنظمة الممتدة من 1998 إلى 2002.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

✓ يوجد أثر إيجابي للروابط القوية التي تجمع منظمتين متحالفتين متكاملتين و إبداعية المنظمة.

✓ توجد أثر إيجابي لإبداعية المنظمة و أداءها.

[1] : Fatima Ahmad Mohamed , "The Impact Of Tie Strength Between Complementors In Strategic Alliances On Firm's Innovation, And Performance", Dssiertation of doctorat, Mississipi State University, 2007.

8) دراسة قام بها: Jayson Patrick Davis ، بعنوان: " Collaborative Innovation, Organizational Symbiosis, And the embeddedness of strategy"، 2007 :[1]

تناولت هذه الدراسة أثر نوع القيادة، قنوات الإتصال، وخصائص العلاقة التي تجمع المتحالفين على الفاعلية التنظيمية العلاقة التعاونية بين المنظمات(تحالف تكنولوجي) من خلال بعد الإبداع (توليد تكنولوجيا حديثة، ملكية فكرية)، التكيف التنظيمي، أداء متميز ضمن بيئة غير مستقرة.

تم توزيع استبانه على 10 منظمات تنشط في ميدان صناعة الحاسوب والإتصالات، حيث يجمعها 8 تحالفات تكنولوجية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يؤثر تدوير القيادة(بدل القيادة المشتركة والمسيطرة) إيجابيا على الإبداع.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هيكلة قنوات إتصال المتحالفين وتدفق المعلومات مما يؤثر على إبداعية المنظمة.
- ✓ إعادة تنظيم الشبكة (بحذف معيقات الإتصال) تساهم في الربط بين المتحالفين.
- ✓ يوجد أثر إيجابي بين تزامن تطور الشريكين لقراراتهما الإستراتيجية ونجاح التحالف الإستراتيجي.

9) دراسة قام بها: S.Tamer Cavusgil، Yikuan Lee بعنوان: " Enhancing alliance performance : The effect of contractual-based versus relational-based governance"، عام 2006 :[2]

ركزت هذه الدراسة على آليات السيطرة المتمثلة في السيطرة بواسطة التعاقد، أو السيطرة عن طريق العلاقة ، أو الاثنين معا والتغيرات البيئية وأثرها على أداء التحالف من خلال الأبعاد التالية (تنافسية التحالف، استقرار التحالف، و اكتساب المعرفة)، والذي بدوره يؤثر على الأداء السوقي للمنظمة من خلال الأبعاد التالية: نمو المبيعات، نمو الحصة السوقية، دخول أسواق جديدة، وتطوير منتجات جديدة، ولهذا الغرض تم تصميم وتوزيع استبانه على المدراء التنفيذيين ل 294 شركة أمريكية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

---

[1] : Jayson Patrick Davis, " Collaborative Innovation, Organizational Symbiosis, And the embeddedness of strategy", An Unpublished dissertation of doctorat of philosophie , Oxford University ,2007.

[2] : **S.Tamer Cavusgil،Yikuan Lee, "Enhancing alliance performance: The effect of contractual-based versus relational-based governance", Journal Business of Research**, research 59, 896-905, 2006.

- ✓ تؤثر الحوكمة القائمة على العقد إيجابيا على أداء التحالف و ذلك من خلال المعرفة المتبادلة، وتحسن الحوكمة القائمة على الثقة من أداء التحالف وذلك من خلال أبعاده الثلاث .
- ✓ لا يؤثر المزج بين آليات الحوكمة على أداء التحالف.
- ✓ لا تؤثر تغيرات البيئة على أثر آليات الحوكمة على أداء التحالف.
- ✓ الأداء السوقي للمنظمة مرتبط بقوة التحالف، ونقل المعرفة، حيث تبين أنه لنقل المعرفة أثر على دخول أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة، في حين ينعدم أثرها على نمو المبيعات والحصة السوقية.

10) دراسة قام بها: Bindu Arya ، بعنوان:" Knowledge Transfer and Organizational Effectiveness From Collaborative Relations In Multi-Relational Networks" ، 2006 :[1]

تمحورت هذه الدراسة حول المخرجات المالية وغير المالية المتأتية من العلاقات التعاونية التي تنشئها المنظمة، حيث تمت الدراسة من خلال ثلاث أوجه دراسية مختلفة: منظور الموارد، المنظور المؤسسي الذي يركز على تحقيق المنظمة للشرعية، النظرية الاجتماعية الشبكية التي تركز على هيكل علاقات المنظمات.

كما اهتمت الدراسة بتحليل أثر نوع العلاقة بين المنظمات على نوع المعرفة المكتسبة، ولهذا الغرض وزعت استبانه على 58 منظمة متواجدة في تكساس تقدم خدمات للمصابين ب الإيدز A .I.D.S من مجتمع 62 منظمة مشاركة في شبكة منظمات الخدمات الحكومية.

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ تؤثر خصائص الموارد التي تظهر من خلال مجال الخدمات، ومصدر التمويل على الفاعلية التنظيمية المالية للمنظمات الخدمية الحكومية.
- ✓ من المنظور المؤسسي تعرف المنظمات تحسن في سمعتها من خلال العلاقة التعاونية التي تتبناها.
- ✓ تؤثر العلاقة التي تتبناها المنظمة بالمنظمات الأخرى على نوع المعرفة المكتسبة حيث: أن العلاقات الشخصية غير الرسمية ضمن العلاقات التعاونية تمكن نقل معرفة ضمنية

---

[1] : Bindu Arya, " Transfer and Organizational Effectiveness From Collaborative Relations In Multi-Relational Networks ", An Unpublished dissertation of doctorat in International Management study, university of Texas at Dallas, 2006.

تسويقية في حين العلاقة الإدارية الرسمية تسهل تبادل المعرفة الإدارية Codified، والعلاقات شبه الرسمية تسهل نقل المعرفة شبه الضمنية.

11) دراسة قام بها: Mosad Zineldin، Mariana Dudoirova بعنوان: " Motivation, achievements and failure of strategic alliances"، عام 2005 [1]:

اهتمت هذه الدراسة بدوافع شركات صناعة السيارات السويدية لدخول أسواق عالمية وعقد تحالفات إستراتيجية، كما أنها تناولت مدى تحقيق هذه المنظمات للأهداف التي شكلت دافعا لتكوين التحالف،و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تكوين تحالف إستراتيجي على شكل مشاريع مشتركة يجب أن يتم بين شركتين ذات غايات وأهداف مشتركة، كما أنه تركيز المتحالفين على الأهداف المالية في المرحلة الأولية ثم على الأهداف الإستراتيجية والإدارية يرفع من احتمال نجاح التحالف.
- ✓ من أهم النتائج المترتبة عن التحالف:التحالفات زيادة كل من : الأرباح، والحصة السوقية.
- ✓ يمثل كل من: عدم الالتزام بالتعهد على أداء أعمال مستقبلية وتدني مستوى الثقة الأسباب الرئيسية في فشل التحالف حسب رأي المتحالفين، في حين أن تدني مستوى كل من الثقة، والالتزام، والاتصال هي الأسباب التي تؤدي في غالب الأحيان إلى انحلال التحالف.
- ✓ يجب التأكد طرفي التحالف عند التعاون من تماثل الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال التحالف.

12) دراسة قام بها: Wei Zheng، بعنوان: " The Impact Of Organizationl Culture, Structure, And Strategy, on Knowlodge Management Effectiveness, And Organizatonal Effectiveness"، 2005 [2]:

تناولت هذه الدراسة البحث عن أثر الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية إدارة المعرفة، ومن ثم دراسة أثر الفاعلية التنظيمية إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية للمنظمة حيث تم قياسها بأبعادها المدركة والمستنبطة من دراسة Lee And

---

[1] : Mosad Zineldin, Mariana Dodourova, **"strategic alliances as a competitive strategy"**, **European Business Review**, Vol 17, N°5, 460-470, 2005.

[2]: Wei Zheng, "The Impact Of Organizationl Culture, Structure, And Strategy, on Knowlodge Management Effectiveness, And Organizatonal Effectiveness", An Unpublished dissertation of doctorat of philosophy in Business Administration, Minnesota University, 2005.

Choi، 2004 ، التي تشمل: الربحية، والحصة السوقية، ورضا الزبائن، والتعلم، والنمو، والعمليات الداخلية، وفي هذا الإطار تم توزيع استبانة على 384 مختص في الموارد البشرية في Minneapolis، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يؤثر كل من الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية إدارة المعرفة، حيث تملك الثقافة التنظيمية اكبر أثر إيجابي على الفاعلية التنظيمية إدارة المعرفة، تليها إستراتيجية المنظمة، ويشارك الهيكل التنظيمي بأصغر نسبة.
- ✓ تؤثر الفاعلية التنظيمية إدارة المعرفة إلى جانب الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والإستراتيجية بدرجة معتدلة على الفاعلية التنظيمية للمنظمة.

13) دراسة قام بها: YOUNG-TAE CHOI، بعنوان:" Alliance Coordination Effectiveness And The Performance Of International Strategic Alliances : Development Of The Partnership And Moderating Role Of Market Environment Turbulence " ، 2004:[1]

تركزت إشكالية هذه الدراسة في الفترة التي تلي عملية التحالف الإستراتيجي حيث حاولت الإجابة على كيفية تطوير الشريكين علاقتهما ضمن التحالف الإستراتيجي(تحالف بالملكية و التحالف بغير الملكية)، كيفية تأثير هذا التطور على الإدارة الفعالة للموارد التي ساهمت بها كلتا الشركتين، وكيفية إدارة هذه الموارد بطريقة فعالة مع تحقيق أهداف كل من المتحالفين، والحفاظ على الوضع التنافسي، بالإضافة إلى الكشف عن مدى وجود مشاكل البلد المضيف ومشاكل إتصال، وللإجابة على هده الأسئلة تم توزيع استبانة صممت من قبل مجلس البرنامج الدولي في جامعة: Mays Business School,Texas A and M universit .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تفاعل المشاركين في التحالف من خلال التبادل الشفافية، قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية أثر إيجابي على تطوير الرغبة في العمل المشترك.
- ✓ يؤثر العمل المشترك بطريقة إيجابية على Alliance Coordination Effectiveness (A.C.E) والتي تتمثل الإدارة الفعالة للموارد.
- ✓ تؤثر(A.C.E) بطريقة إيجابية على أداء التحالف الإستراتيجي.

[1] : YOUNG-TAE CHOI, "Effectiveness And The Performance Of International Strategic Alliances: Development Of Partnership And Moderating Role Of Market Environment Turbulence", Texas A and M University, 2004.

14) دراسة قام بها:Dovev Lavie ، بعنوان:" The Inter-Connected Firm : Evolution, Strategy, And Performance"، 2004 :[1]

اهتمت هذه الدراسة بالمنظمات التي تملك شبكة من التحالفات الإستراتيجية بنوعيها تحالف بالملكية(المشاريع المشتركة، المساهمة بأدنى حصة) وتحالف يغير الملكية (عقود التعاون التسويقي، منح وكالة، عقود البحث والتطوير المشترك، عقود التزويد طويلة الأجل، consortia) للكشف عن كيفية تطور المنظمات المتحالفة، واثر هذا التحالف على فاعليتها المالية عن طريق Tobin'sQ, ROA، حيث تم ذلك عن طريق دراسة حالة شركة: Unisys Corporation وشبكتها من التحالف.وفي هذا الإطار تم توزيع استبانة على 367 منظمة ملتزمة بأكثر من 20000 تحالف خلال الفترة الممتدة من 1999 إلى 2001.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ لنوع العلاقة المطورة بين المنظمات التي تنتمي إلى الشبكة أثر على كسب الميزة التنافسية بطريقة أكبر من طبيعة الموارد التي يساهم بها كل شريك.
- ✓ يفوق أثر العلاقة المطورة بين المنظمات التي تنتمي إلى الشبكة على كسب الميزة التنافسية أثر طبيعة الموارد التي يساهم بها كل شريك.
- ✓ تفاعلت الشركة التي كانت موضوع الدراسة وأعادت تنظيم شبكتها لتغير اهتماماتها الإستراتيجية.
- ✓ يؤثر حجم الشبكة بطريقة مهملة على الأداء.
- ✓ توجد علاقة عكسية بين القدرة النسبية لمساومة الشريك وأداء المنظمة.
- ✓ يرفع التشجيع على المنافسة بين المنظمات المتحالفة من أداءها.

15) دراسة قام بها: ALIDOU OUEDRAOGO، بعنوان: " Alliances Stratégique Dans Les Pays En Développement, Spécificité, Management et Condition De Performance "، 2003 :[2]

تناولت هذه الدراسة أثر التحالفات الإستراتيجية في دول العالم الثالث(التحالف بالملكية، و تحالف بغير الملكية) على مناخ العمال وأداء المنظمة من ناحية التكنولوجيا، والموارد البشرية، كما تبحث هذه الدراسة في وجود مشاكل إتصال، وتم توزيع استبانة على مدراء عينة الدراسة التي تمثلت في

---

[1]: Dovev Lavie , "The Inter-Connected Firm : Evolution, Strategy, And Performance ", A dissertation of doctorat of philosophy in international management studies, faculty of Pensylvania University 2004.

[2]: ALIDOU OUEDRAOGO, "Alliances Stratégique Dans Les Pays En Développement, Spécificité, Management et Condition De Performance ", An Unpublished dissertation of doctorat in Management, University of Montreal,2003.

منظمات بوركينافاسو، والكامرون إضافة إلى الرجوع إلى معطيات البنك العالمي حول 611 منظمة كامرونية خلال الفترة الممتدة من 1993 إلى 1995، حيث تم مقارنة أداء التحالفات الإستراتيجية بأداء المنظمات المحلية.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ أداء التحالفات الإستراتيجية في الدول السائرة في طريق النمو أحسن من المنظمات المحلية.
- ✓ تساهم التحالفات الإستراتيجية بطريقة معتبرة في تطوير الموارد المتمثلة في هذه الدراسة في : المعرفة التكنولوجية، القروض البنكية، إضافة إلى القدرات التنظيمية.
- ✓ يؤثر مدى تكوين مدير المنظمة المحلية إيجابيا على الأداء، ويؤثر بشكل أكبر على أداء التحالف مقارنة بأثره على أداء المنظمة المحلية.

16) دراسة قام بها: Ning Li، بعنوان: " Mode Choice And Performance Of Strategic Alliances"، 2002 :[1]

اهتمت هذه الدراسة بالإشكال الذي يتعرض له المدراء إثر اتخاذ قرار الدخول في تحالف استراتيجي، و المتمثل في اختيار شكل للتحالف، حيث يتوفر لديهم خيارين إما إبرام تحالف: تعاقدي (مثل عقود الامتياز)، أو الشركات المشتركة ، كما سعت إلى تحديد العوامل المؤثرة على هذا القرار التحالف التسويقي، و حاولت أيضا تحديد أثر هذا الخيار (المستنبط من نتيجة الإشكال الأول)على الأداء التحالف التسويقي حيث وزعت استبانه على مدراء المستقبل (طلاب الدراسات العليا)، إضافة إلى تحليل بيانات TFN Strategic Alliances Data Base.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ زيادة الاختلاف الثقافي الدولي بين المتحالفين يؤدي بالشريكين إلى اختيار التحالف التعاقدي.
- ✓ ينشأ التحالف بالمشاريع المشتركة نتيجة وجود تحالفات سابقة بين المتحالفين.

---

[1]: Ning Li, " Mode Choice And Performance Of Strategic Alliances" , An Unpublished dissertation of doctorat of philosophy in Business Administration, Duke University, 2002.

17) دراسة قام بها: Saleema Kauser, Vivienne Shaw،بعنوان: " International Strategic Alliances : The Impact of Behavioral Characteristics on Success"، عام 2001 :[1]

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الخصائص السلوكية ل 114تحالف إستراتيجي مبرم بين شركات بريطانية وحلفاء أوربيين، ويابانيين، وأمريكيين والمتمثلة في: التنسيق، الالتزام،الثقة، الاتصال، النزاع وأثرها على نجاح التحالف، حيث تم تقييم نجاح التحالف من خلال مقاييس شخصية وتتمثل في مدى تحقيق التحالف لأهداف المنظمة من خلال: الربحية، الحصة السوقية والنمو. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ لمستوى عال من: التنسيق، الالتزام، الثقة، والاتصال أثر إيجابي على نجاح التحالف.
- ✓ تؤثر النزاعات سلبيا على نجاح التحالف.

والجدول التالي يلخص الدراسات السابقة:

[1] : Saleema Kauser, Vivienne Shaw, «International Strategic Alliances : The Impact of Behavioral Characteristics on Success», **Journal of Euromarketing**, Vol 10, N°1,P 71-94, 2001.

النتائج:	عنوان الدراسة:	اسم الباحث:	الرقم التسلسلي
تؤثر توافر خبرة طويلة للشركة المتحالفة، وأشكال التحالفات الإستراتيجية المتعددة، والقدرة التنافسية، والتشريعات القانونية والمالية، والإمكانيات المالية والبشرية على اتجاه المدير التنفيذي في هذه الشركات نحو اتخاذ قرار تكوين تحالفات إستراتيجية.	العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين نحو تكوين تحالفات استراتيجية	توفيق صالح عبد الهادي 2007	1
يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير بشكل العام على الفاعلية (تم قياسها بتحقيق الأهداف) في الشركات الصناعية العامة المساهمة الأردنية. لا يوجد أثر لمدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير بشكل العام على الفاعلية (تم قياسها ب: ROI) في الشركات الصناعية العامة المساهمة الأردنية.	قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير و التطوير و أثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	خالد نواف الأعور 2005	2
تحالف شركات طيران محلية مع شركات دولية، وتعدد التحالفات يؤدي بالشركات المحلية إلى الرفع من عدد المسافرين الذين تم تحميلهم،و revenue passenger miles ، والحصة السوقية. استثمار شركات الطيران الدولية بالملكية لم يؤدى إلى الرفع من:عدد المسافرين، و revenue passenger miles ،والحصة السوقية للمتحالف المحلي. يؤثر تحالف شركة طيران محلية كبيرة الحجم مع شركة طيران دولية كبيرة الحجم على عامل عدد المسافرين فقط. لا يؤثر التحالف مع شركة مختلفة من ناحية الحجم أو من ناحية الضعف على المتغيرات التابعة.	Strategic Alliances : as a competitive strategy	James Rajassekar &Paul Fouts 2009	3
يوجود أثر مباشر إيجابي لثقافة الجماعة و balanced culture على رضا المرضى. يوجد أثر غير مباشر للثقافة على سلوك الموظفين، مما يؤثر بدوره على مخرجات المنظمة من ناحية السيطرة على التكاليف، و رضا المرضى . لا يوجد أي أثر مباشر لأي نوع من الثقافات على التكاليف.	Organizational Culture and effectiveness : A study of values, attitudes, and organizational outcomes	Brian T.GRogory et al 2009	4
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح التحالف (إعلان التحالف) والمؤشرات الأربعة المذكورة. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدهور الفاعلية التنظيمية التي تظهر من خلال المؤشرات المالية	International Strategic Alliances identifying objective	Russel.P.Adams, Clara Downey 2008	5

المستخدمة في الدراسة وإعلان انحلال التحالف. نتج عن مقارنة أثر التحالفات على المؤشرات المالية الأربعة أن Operating Margin يكشف بصحة عن مدى نجاح التحالف في 70 %من الحالات.	performance measures		
تمثل المهمة العنصر ذات أكبر أثر على أبعاد الفاعلية التنظيمية المتمثلة في الأداء الكلي للمنظمة، نمو المبيعات، نمو الحصة السوقية، والعائد على الموجودات، وتطوير منتجات جديدة، و تحسين الجودة، و رضا الموظفين. إمكانية المنظمة على تطوير منتج جديد تتأثر بعنصري التكيف والثبات. يتوقف رضا الموظفين على عنصر الارتباط. كما أظهرت دراسة أثر عدم توازن عناصر الثقافة مثنى مثنى على الفاعلية التنظيمية أثر سلبي غير متوقع مثل أثر عدم توازن كل من: التكيف و لمهمة، الثبات والارتباط، المهمة و الارتباط.	Organizational culture an firm effectiveness : An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy	Ercan Ergun &Cengiz Yilmaz 2008	6
تشكل المساهمة من خلال الموارد المالية و غير الماليةمصدر للسيطرة. المساهمة بحصة من رأس المال مصدر للحصول على السيطرة الإستراتيجية. لا يؤدي وجود ممثلين في مجلس الإدارة إلى الحصول على أي نوع من السيطرة. تؤثر سيطرة شركة البلد المضيف على العوائد المالية، بينما أثرها على تحقيق الأهداف معدوم.	Control and Performance In international Joint Ventures in Turkey	Nissan Selekler-Goksen, S Hande Uysal-Tezolmez 2007	7
يؤثر وجود تجربة سابقة مع الحليف على اختياره لعقد تحالف جديد لكنه لا يؤثر على العلاقة مع أصحاب المصلحة، كما انه يكون لخطر البلد المضيف أثر سلبي على الأداء المالي حالة ما تكون عوامل مرحلة ما بعد التحالف سلبية، حيث في هذه الحالة تؤدي إلى أثر سلبي على التعلم. تبين أهميةcollaborative know- how ، الثقة، التكامل، مستوى منخفض من الحماية على الأداء، حيث يؤثر collaborative know- how على الأداء المالي التعلم والكفاءة في حين أنه لا يؤثر على العلاقة مع أصحاب المصلحة، وظهر أن أثر الثقة على التعلم معدوم، كما تؤثر الحماية بطريقة سلبية على كل من:التعلم، العلاقة مع أصحاب المصلحة، والأداء المالي.	Determining International Strategic Alliances Performance : A multidimensional approach	Bo Bernhard Nielsen 2007	8
يوجد أثر إيجابي للروابط القوية التي تجمع منظمتين متحالفتين متكاملتين و إبداعية المنظمة. توجد أثر إيجابي لإبداعية المنظمة على أداءها.	The Impact of Tie Strength Between	Fatima Ahmad Mohamed	9

	Complementors In Strategic Alliances On Firm's Innovation and Performance	2007	
يؤثر تدوير القيادة(بدل القيادة المشتركة و المسيطرة) إيجابيا على الإبداع. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هيكلة قنوات إتصال المتحالفين وتدفق المعلومات مما يؤثر على إبداعية المنظمة. إعادة تنظيم الشبكة (بحذف معيقات الإتصال) تساهم في الربط بين المتحالفين. يوجد أثر إيجابي بين تزامن تطور الشريكين لقراراتهما الإستراتيجية ونجاح التحالف الإستراتيجي.	Collaborative Innovation, Organizational Symbiosis, And the embeddedness of strategy	Jayson Patrick Davis 2007	10
تؤثر الحوكمة القائمة على العقد إيجابيا على أداء التحالف وذلك من خلال المعرفة المتبادلة،و تحسن الحوكمة القائمة على الثقة من أداء التحالف وذلك من خلال أبعاده الثلاث . لا يؤثر المزج بين آليات الحوكمة على أداء التحالف. لا تؤثر تغيرات البيئة على أثر آليات الحوكمة على أداء التحالف. الأداء السوقي للمنظمة مرتبط بقوة التحالف، و نقل المعرفة، حيث تبين أنه لنقل المعرفة أثر على دخول أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة، في حين ينعدم أثرها على نمو المبيعات و الحصة السوقية.	Enhancing alliance performance : The effect of contractual-based versus relational-based governance	Yikuan Lee & S.Tamer Cavusgil 2006	11
تؤثر خصائص الموارد التي تظهر من خلال مجال الخدمات، ومصدر التمويل على الفاعلية التنظيمية المالية للمنظمات الخدمية الحكومية. من المنظور المؤسسي تعرف المنظمات تحسن في سمعتها من خلال العلاقة التعاونية التي تتبناها. تؤثر العلاقة التي تتبناها المنظمة بالمنظمات الأخرى على نوع المعرفة المكتسبة حيث: أن العلاقات الشخصية غير الرسمية ضمن العلاقات التعاونية تمكن نقل معرفة ضمنية تسويقية في حين العلاقة الإدارية الرسمية تسهل تبادل المعرفة الإدارية Codified، والعلاقات شبه الرسمية تسهل نقل المعرفة شبه الضمنية.	Knowledge Transfer and Organizational Effectiveness From Collaborative Relations In Multi-Relational Networks	Bindu Arya 2006	12
تكوين تحالف إستراتيجي على شكل مشاريع مشتركة يجب أن يتم بين شركتين ذات غايات و أهداف مشتركة، كما أنه تركيز المتحالفين على الأهداف المالية في المرحلة الأولية ثم على الأهداف الإستراتيجية و الإدارية يرفع من احتمال نجاح	Motivation, achievements and failure of strategic alliances	Mosad Zineldin ،Mariana Dudoirova 2005	13

التحالف. من أهم النتائج المترتبة عن التحالف:التحالفات زيادة كل من : الأرباح، والحصة السوقية. يمثل كل من: عدم الالتزام بالتعهد على أداء أعمال مستقبلية و تدني مستوى الثقة الأسباب الرئيسية في فشل التحالف حسب رأي المتحالفين، في حين أن تدني مستوى كل من الثقة، و الالتزام، والاتصال هي الأسباب التي تؤدي في غالب الأحيان إلى انحلال التحالف. يجب التأكد طرفي التحالف عند التعاون من تماثل الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال التحالف			
يؤثر كل من الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية إدارة المعرفة، حيث تملك الثقافة التنظيمية اكبر أثر إيجابي على الفاعلية التنظيمية إدارة المعرفة، تليها إستراتيجية المنظمة، و يشارك الهيكل التنظيمي بأصغر نسبة. تؤثر الفاعلية التنظيمية إدارة المعرفة إلى جانب الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والإستراتيجية بدرجة معتدلة على الفاعلية التنظيمية للمنظمة.	The Impact Of Organizationl Culture, Structure, And Strategy, on Knowlodge Management Effectiveness, And Organizatonal Effectiveness	Wei Zheng 2005	14
تفاعل المشاركين في التحالف من خلال التبادل الشفافية، قنوات الإتصال الرسمية و غير الرسمية أثر إيجابي على تطوير الرغبة في العمل المشترك. يؤثر العمل المشترك بطريقة إيجابية على Alliance Coordination Effectiveness (A.C.E) و التي تتمثل الإدارة الفعالة للموارد. تؤثر(A.C.E) بطريقة إيجابية على أداء التحالف الإستراتيجي.	Alliance Coordination Effectiveness And The Performance Of International Strategic Alliances : Development Of The Partnership And Moderating Role Of Market Environment Turbulence	YOUNG-TAE CHOI 2004	15
لنوع العلاقة المطورة بين المنظمات التي تنتمي إلى الشبكة أثر على كسب الميزة التنافسية بطريقة أكبر من طبيعة الموارد التي يساهم بها كل شريك. يفوق أثر العلاقة المطورة بين المنظمات التي تنتمي إلى الشبكة على كسب الميزة التنافسية أثر طبيعة الموارد التي يساهم بها كل شريك. تفاعلت الشركة التي كانت موضوع الدراسة و أعادت تنظيم شبكتها لتغير اهتماماتها الإستراتيجية. يؤثر حجم الشبكة بطريقة مهملة على الأداء. توجد علاقة عكسية بين القدرة النسبية لمساومة الشريك و أداء المنظمة. يرفع التشجيع على المنافسة بين المنظمات المتحالفة من أداءها.	The Inter-Connected Firm : Evolution, Strategy, And Performance	Dovev Lavie 2004	16

أداء التحالفات الإستراتيجية في الدول السائرة في طريق النمو أحسن من المنظمات المحلية. تساهم التحالفات الإستراتيجية بطريقة معتبرة في تطوير الموارد المتمثلة في هذه الدراسة في : المعرفة التكنولوجية، القروض البنكية، إضافة إلى القدرات التنظيمية. يؤثر مدى تكوين مدير المنظمة المحلية إيجابيا على الأداء، و يؤثر بشكل أكبر على أداء التحالف مقارنة بأثره على أداء المنظمة المحلية.	Alliances Stratégique Dans Les Pays En Développement, Spécificité, Management et Condition De Performance	ALIDOU OUEDRAOGO 2003	17
زيادة الاختلاف الثقافي الدولي بين المتحالفين يؤدي بالشريكين إلى اختيار التحالف التعاقدي. ينشأ التحالف بالمشاريع المشتركة نتيجة وجود تحالفات سابقة بين المتحالفين.	Mode Choice And Performance Of Strategic Alliances	Ning Li 2002	18
يؤثر مستوى عال من: التنسيق، الالتزام، الثقة، والاتصال إيجابيا على نجاح التحالف. تؤثر النزاعات سلبيا على نجاح التحالف.	International Strategic Alliances : The Impact of Behavioral Characteristics on Success	Saleema Kauser, Vivienne Shaw 2001	19

من إعداد الباحثة

ما يميز الدراسة الحالية:

جاءت الدراسة الحالية بناءا على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، حيث ساهمت الدراسات السابقة في: إعطاء خلفية عن متغيرات الدراسة، وفي بناء منهجية الدراسة بتحديد مشكلة الدراسة، ومجتمع الدراسة، والاستبانه.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ما يلي:

- يوجد أثر لخصائص العلاقة التحالفية (نوع المساهمة، تكامل المساهمة، التباعد الثقافي، العلاقة السابقة مع نفس الحليف) على تحقيق الأهداف بما فيها: المبيعات، الحصة السوقية، الربحية، الإبداع والابتكار.
- يوجد أثر لخصائص العلاقة التحالفية بما فيها: قنوات الإتصال، والنزاعات على تحقيق الأهداف.
- يوجد أثر للتحالفات الإستراتيجية على الحصة السوقية.

نلاحظ أن معظم الدراسات المستعرضة قد انصبت على دراسة أثر خصائص التحالف، وذلك من حيث خصائص الحليف، و خصائص العلاقة التحالفية ، وأثرها على تحقيق الأهداف.

بالرغم من تطرق الدراسات السابقة على مفهوم الفاعلية التنظيمية، ومدى تحقيق الأهداف إلا أن أغلبيتها اقتصر على دراسة أثر التحالف على بعد من أبعاد تحقيق الأهداف.

و بالتالي فإن المساهمة المتوقعة للدراسة الحالية تتمثل في:

- تقوم الدراسة الحالية بالتعامل مع مدى تطبيق شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية، ومجمع صيدال الجزائري للتحالفات الإستراتيجية فيما بينها كمتغير مستقل، وأثرها على الفاعلية التنظيمية كتغير تابع.
- استخدمت هذه الدراسة أربعة أبعاد للتحالفات الإستراتيجية (المشاريع المشتركة، والترخيص، والخدمات المشتركة، و شراكة سلسلة القيمة)، و قد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى التي اقتصرت على بعد واحد، أو تبنت أبعاد أخرى مثل التحالفات بالملكية، وتحالفات بغير الملكية.
- استخدمت الدراسة الحالية مقاييس ذاتية، دون المقاييس الموضوعية لقياس أثر التحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية.
- تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها حسب علم الباحثة، إذ تتناول التحالفات الإستراتيجية في بيئة عربية، حيث استهدفت قطاع الصناعات الدوائية وذلك نظرا لأهميته الاقتصادية في كلا البلدين، كما أنها هدفت إلى تسليط الضوء لشركات هذا القطاع الصناعي وباقي القطاعات على الأهمية المتزايدة للتحالفات الإستراتيجية وأثرها على تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الرابع

عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات التي تهدف إلى التعرف على أثر التحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية - دراسة حالة شركتي صيدال الجزائرية و دار الدواء للتنمية و الاستثمار للصناعات الدوائية الأردنية -، وفيما يلي عرض للنتائج.

1-4 خصائص أفراد مجتمع الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة:

1-1-4 لمحة عن الشركتين موضوع الدراسة:

1-1-1-4 : شركة دار الدواء للتنمية والإستثمار:-[1]

شركة عامة تأسست سنة 1975، وشرعت في العمل عام 1976، و بدأت بالتسويق عام 1979، وطرحت إنتاجها لأول مرة في 1980، بلغ رأس المال المسجل 28 مليون دولار أمريكي، بلغ عدد موظفيها: 693 عام2007، و من أهم غاياتها الصناعة الدوائية، والكيماوية والصيدلانية، وملحقاتها.

تتواجد مصانع الشركة في ناعور على مساحة أرض تبلغ 100 ألف متر مربع، و نشتمل على ثلاث مصانع للتعبئة و التغليف، و المواد الجاهزة، ومصانع بالإضافة إلى مستودعات لتخزين المواد الأولية، ومستودع مستقل للمواد الملتهبة، وتشمل المباني جميع دوائر الشركة الإدارية، والمالية والرقابية كما أن هناك مكاتب للشركة متواجدة في عمان تشغلها دوائر المبيعات والتسويق.

تسعى الشركة إلى تزويد المرضى بمستحضرات ذات جودة عالمية، وتطوير الأسواق الحالية و إيجاد أسواق جديدة، وتطوير خطوط إنتاج جديدة حسب أنماط ومتطلبات السوق، وتقييم و إعادة هيكلة نشاطات لشركة لتحقيق حضور عالمي من خلال إعداد خطة إستراتيجية بنية على نقط تفوق الشركة، وإيجاد تحالفات وشراكات مع شركات دولية.

2-1-1-4: مجمع صيدال:[2]

تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية سنة 1969 بأمر رئاسي يضمن لها احتكار استيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري.

---

(1): www.dadigroup.jo
(2): www.saidal.dz

أسست وحدة إنتاجية بالحراش (العاصمة) عام 1971، وبعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية تم تحويل فرعها الإنتاجي إلى مؤسسة وطنية لإنتاج الأدوية عام 1982، تم تغيير اسم المؤسسة عام 1989 لتصبح صيدال وهي منظمة حكومية مستقلة ذات أسهم خاضعة لمراقبة صندوق مساهمة البيتروكيمياء والصيدلة.

خضعت هذه المنظمة في عام 1993 لإصلاح مالي (تطهير مالي) حيث تحملت الدولة جميع ديون وخسائر الشركات العمومية ، كما أنها انتهجت مخطط لإعادة الهيكلة سنة 1997 مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع صناعي ذات استقلالية في 1998، وبدأت هذه الأخيرة في الاعتماد على نفسها ومنذ ذلك الحين أصبح المجمع يبحث عن إبرام شراكات، وتوجهت جهود المنظمة إلى إنشاء برنامج شراكة صناعية في إطار المخطط التطويري، وبدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع مخابر صيدلانية ذات سمعة عالمية.

من أهم أهداف منظمة صيدال: التوسع ورفع الحصة السوقية، وتصدير منتجاتها إلى الخارج، وتطوير المعرفة العملية و توسيع قائمة المنتجات المقدمة من خلال الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة.

2-1-4 خصائص إفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

تكون مجتمع الدراسة من (37) مدير (إدارة عليا و مدراء وظيفيين) ورئيس قسم في شركتي الصناعات الدوائية (دار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية، صيدال الجزائرية)، جدول (4-1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية، والوظيفية.

جدول (4-1) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	78.38
	أنثى	8	21.62
	المجموع	**37**	**100.0**
العمر	30إلى أقل من 40 سنة	8	21.6
	41إلى أقل من 50سنة	19	51.4
	أكثر من 50سنة	10	27.0
	المجموع	**37**	**100.0**
المستوى التعليمي	دبلوم مجتمع	4	10.8
	بكالوريوس	20	54.1
	ماجستير	7	18.9
	دكتوراه	6	16.2
	المجموع	**37**	**100.0**
عدد سنوات الخبرة الإجمالية	أقل من 5 سنوات	5	13.5
	5إلى أقل من 10 سنوات	7	18.9
	10إلى أقل من 15سنة	17	45.9
	أكثر من 15 سنة	8	21.6
	المجموع	**37**	**100.0**
المسمى الوظيفي	مدراء	13	35.1
	رؤساء أقسام	24	64.9
	المجموع	**37**	**100.0**
عدد سنوات الخبرة في المنصب الوظيفي الحالي	أقل من 3 سنوات	2	5.4
	3إلى أقل من6 سنوات	15	40.5
	6لى أقل من9 سنوات	5	13.5
	أكثر من 9 سنوات	15	40.5
	المجموع	**37**	**100.0**
عدد منتجات الشركة	1لى أقل من5 منتجات	-	-
	5لى أقل من10 منتجات	-	-
	11 منتج فأكثر	37	100.0
	المجموع	**37**	**100.0**

يشير الجدول (4-1) إلى ما يلي:

1. بلغ عدد الذكور في العينة(29) بنسبة مئوية (78.38%)، بينما بلغ عدد الإناث (8) بنسبة مئوية (21.62 %)، وتشير هذه النتيجة إلى تدني نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية في هذه الشركات. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة عمل شركات مجتمع الدراسة.
2. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر (51.4%) للفئة العمرية (40إلى أقل من50 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (21.6%) للفئة العمرية (30 إلى أقل من40سنة)، وبلغت نسبة المديرين مجتمع الدراسة في الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) (27%). ويدل هذا التوزيع على أن متوسط أعمار المديرين مجتمع الدراسة عالي نسبياً. ولا يصل الفرد في هذه المؤسسات إلى رتبة مدير إلا بعد عمله لفترات طويلة نسبيا في هذه الشركات.
3. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (54.1 %) للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (10.8%) للمستويات التعليمية (دبلوم مجتمع)، أما المديرين من حملة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم (16.2%). أما المديرين حملة الماجستير فقد بلغت نسبتهم (18.9%). وبذلك يتبين أن المديرين المبحوثين هم ذوي مؤهلات علمية عالية نسبياً.
4. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإجمالية (45.9%) لفترة الخبرة(من 10لى أقل من15 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (13.5%) لفترة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، أما المديرين الذين لديهم خبرة إجمالية تتراوح من (5 إلى أقل من 10 سنوات) فقد بلغت (18.9%)، أما المديرين اللذين لديهم خبرة إجمالية أكثر من 15سنة فقد بلغت (16.2 %)وبذلك يتبين أن المديرين المبحوثين يملكون خبرات عملية جيدة.
5. بلغت النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي (64.9%) بالنسبة رؤساء الأقسام ، بينما بلغت نسبة المدراء (35,1 %).
6. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المنصب الوظيفي الحال (40.5%) لفترتي الخبرة (3إلى أقل من6 سنوات، أكثر من 9 سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (5.4%) لفترة الخبرة (أقل من 3 سنوات)، أما المديرين اللذين لديهم خبرة تتراوح من(6 إلى أقل من 9 سنوات) فقد بلغت 13.5 %، وبذلك يتبين أن خبرة المديرين المبحوثين في منصبهم الحالي جيدة نسبيا.

7. عدد منتجات في شركتي الدواء (دار الدواء، صيدال الجزائرية) (11 منتج فأكثر) بنسبة مئوية (100.0%).

2-4- المتوسطات الحسابية لفقرات أبعاد التحالفات الإستراتيجية في الشركتين المبحوثتين:

للإجابة عن السؤال الأول و المتمثل في: ماهي أشكال التحالفات الإستراتيجية التي تجمع بين شركتي: صيدال الجزائرية و دار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية و مستوى تطبيقها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات أشكال التحالفات الإستراتيجية والمجال الكلي، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حدة.

جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات أشكال التحالفات الإستراتيجية والمجال الكلي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المشاريع المشتركة	3.55	0.29
2	الترخيص	3.75	0.38
3	الخدمات المشتركة	3.03	0.31
4	شراكة سلسلة القيمة	3.74	0.44
	أشكال التحالفات الإستراتيجية	3.53	0.22

يتضمن الجدول رقم (4-2) النتائج الخاصة برأي المبحوثين حول مستوى تطبيق شركتيهم للتحالفات الإستراتيجية، وتشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن تطبيق الشركتين للتحالفات الإستراتيجية كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.53)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجال أشكال التحالفات الإستراتيجية بين (3.03- 3.75)، حيث كان أعلاها لمجال " الترخيص "، بينما كان أدناها لمجال " الخدمات المشتركة "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (3.03).

كما يبرز من خلال الجدول أن أهم أشكال التحالفات الإستراتيجية التي تجمع بين **شركتي: صيدال الجزائرية و دار الدواء للتنمية و الاستثمار الأردنية** على الترتيب هي: الترخيص، ثم شراكة سلسلة القيمة، ثم المشاريع المشتركة، والخدمات المشتركة.

وفيما يلي عرض فقرات كل مجال من مجالات أشكال التحالفات الإستراتيجية:

4-2-1 مجال المشاريع المشتركة.

يتضمن الجدول رقم (4-3) النتائج الخاصة بالإجابات على الفقرات المتعلقة بالمشاريع المشتركة حيث تبين من الجدول السابق الجدول (4-2) أن المجال المتعلق بالمشاريع المشتركة كبعد من أبعاد التحالفات الإستراتيجية كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وفيما يلي عرض كل فقرة من فقرات مجال المشاريع المشتركة.

جدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال المشاريع المشتركة بين الشركتين:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساهم الشركة بحصة في رأسمال المشاريع المشتركة.	4.65	0.63
2	تساهم الشركة بتقديم المعرفة اللازمة لتنفيذ المشاريع المشتركة.	3.70	1.37
3	تساهم الشركة بتوفير العمالة في للمشاريع المشتركة.	3.03	1.14
4	تستثمر الشركة في التكنولوجيا الخاصة بالمشاريع المشتركة.	2.81	0.40
5	توفر الشركتان الموارد للمشاريع المشتركة بطريقة متكاملة.	4.76	0.43
6	تساهم الشركتان في توفير الموارد للمشاريع المشتركة بنسب متعادلة.	1.65	0.72
7	تنسق الشركتان عملية صنع القرار بشأن المشاريع المشتركة.	4.27	0.93

ويتبين من جدول (4-3) أن أعلى متوسط حسابي لفقرات مجال المشاريع المشتركة بلغ (4.76) للفقرة (5) " توفر الشركتان الموارد للمشاريع المشتركة بطريقة متكاملة "، وتليها الفقرة (1) تساهم شركة دار الدواء بحصة في رأسمال المشاريع المشتركة مع شركة صيدال بتوسط حسابي (4.65)، والفقرة (7) "تنسق الشركتان عملية صنع القرار بشأن المشاريع المشتركة" بمتوسط حسابي (4.27).الفقرة(2) تساهم الشركة بتقديم المعرفة اللازمة لتنفيذ المشاريع المشتركة بمتوسط حسابي بلغ (3.7)، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (1.65) للفقرة (6) " تساهم الشركتان في توفير الموارد للمشاريع المشتركة بنسب متعادلة ".

يتبين للباحثة من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول(المشاريع المشتركة) أن تقوم الشركتين بتوفير الموارد للمشاريع المشتركة بطريقة تكاملية، كما أنها تساهم بحصة في رأسمال المشاريع المشتركة.

وتدل قيم الانحرافات المعيارية الواردة في الجدول رقم (4-3) والضعيفة نسبياً إلى عدم تباعد وتشتت وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالمشاريع المشتركة.

4-2-2 مجال الترخيص:

تبين من الجدول رقم (4-2) أن المجال المتعلق بالترخيص كبعد من أبعاد التحالفات الإستراتيجية كان بدرجة عالية و بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، ويتضمن الجدول رقم (4-4) النتائج الخاصة بالإجابات على الفقرات المتعلقة بالترخيص:

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال الترخيص

الرقم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تمنح شركة دار الدواء للتنمية و الاستثمار ترخيص لشركة صيدال لإنتاج منتجات مقابل نسبة من الأرباح متفق عليها.	4.76	0.56
2	تمنح شركة دار الدواء للتنمية و الاستثمار لشركة صيدال لتسويق منتجات مقابل نسبة من الأرباح متفق عليها.	2.57	1.32
3	تناقش الشركتان كيفية تسويق المنتجات التي رخص لإنتاجها.	3.00	0.76
4	تعقد الشركتان اجتماعات دورية لمراجعة مدى التقدم الإستراتيجي للمنتجات المرخصة.	4.24	0.43
5	تناقش الشركتان إمكانية منح رخص لمنتجات أخرى.	4.81	0.57
6	تناقش الشركتان خطط البحث و التطوير.	3.14	1.23

ويتبين من جدول (4-4) أن أعلى متوسط حسابي لفقرات مجال الترخيص بلغ (4.81) للفقرة (5) " تناقش الشركتان إمكانية منح رخص لمنتجات أخرى "، تليها الفقرة(1) "تمنح شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار ترخيص لشركة صيدال لإنتاج منتجات مقابل نسبة من الأرباح متفق

عليها"بمتوسط حسابي بلغ(3.76)، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (2.57) للفقرة (2) " تمنح شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار لشركة صيدال لتسويق منتجات مقابل نسبة من الأرباح متفق عليها ".

يتبين للباحثة من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني(الترخيص)أنه لا يتم منح ترخيص لتسويق المنتجات، وتناقش الشركتان إمكانية منح رخص تشمل منتجات أخرى.

3-2-4 مجال الخدمات المشتركة:

يتضمن الجدول رقم (4-5) النتائج الخاصة بالإجابات على الفقرات المتعلقة بالخدمات المشتركة، ويتبين من الجدول رقم (4-2) أن المجال المتعلق بالخدمات المشتركة كبعد من أبعاد التحالفات الإستراتيجية كان بدرجة متوسطة بالنسبة للشركتين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.03)، وفيما يلي عرض كل فقرة من فقرات مجال الخدمات المشتركة .

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال الخدمات المشتركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تستخدم الشركتان نظام الشراء الموحد.	1.54	1.22
2	تتقاسم الشركتان الموارد والمهارات والخبرات للقيام بعملية البحث و التطوير المشتركة.	2.22	0.67
3	تتبادل الشركتان الموارد والمهارات والخبرات لتطوير منتج.	4.57	0.69
4	تتعاون الشركتان بشأن الموارد والمهارات والخبرات لتسويق منتجات بطريقة تشاركية.	2.86	0.54
5	تتشارك الشركتان في صناعة القرارات الخاصة بالخدمات المشتركة.	3.97	0.44

كما يظهر من جدول (4-5) أن أعلى متوسط حسابي لفقرات مجال الخدمات المشتركة بلغ (4.57) للفقرة (3) " تتبادل الشركتان الموارد والمهارات والخبرات لتطوير منتج "، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (1.54) للفقرة(1) " تستخدم الشركتان نظام الشراء الموحد ".

يتبين للباحثة من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث (الخدمات المشتركة) أن الشركتين تقومان بتبادل الموارد، والخبرات لتطوير منتج بينما لا تستخدم نظام الشراء الموحد.

4-2-4 مجال شراكة سلسلة القيمة:

تبين من الجدول رقم (4-2) أن المجال المتعلق بشراكة سلسلة القيمة كبعد من أبعاد التحالفات الإستراتيجية كان بدرجة عالية، بالنسبة للشركتين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، ويتضمن الجدول رقم (4-6) النتائج الخاصة بالإجابات على الفقرات المتعلقة بشراكة سلسلة القيمة:

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال شراكة سلسلة القيمة الخاص بشركة دار الدواء للتنمية و الاستثمار:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يزود الحليف شركة صيدال بمتطلبات الإنتاج	4.30	1.27
2	يوزع الحليف منتج معين لحساب الشركة.	2.05	1.58
3	يأخذ الحليف بعين الاعتبار حاجة و رغبات الشركة في مجال الطلب.	4.14	0.59
4	يزود الحليف الشركة بالمعلومات التسويقية اللازمة لخدمة مصالحها.	4.16	0.73
5	يخبر الحليف الشركة بالتغيرات التي قد تحدث على مستوى الطلـــب و التي قد تؤثر عليها.	4.03	0.50

تشير النتائج الواردة في الجدول (4-6) إلى أن أعلى متوسط حسابي لفقرات مجال شراكة سلسلة القيمة لشركة دار الدواء بلغ (4.30) للفقرة (1) " يزود الحليف شركة صيدال بمتطلبات الإنتاج "، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (2.05) للفقرة (2) " يوزع الحليف منتج معين لحساب الشركة".

يتبين للباحثة من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع (شراكة سلسلة القيمة)أن شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار بتزويد مجمع صيدال بمتطلبات الإنتاج، و لا تقوم أي منهما بتوزيع منتجات الشركة الثانية.

وبناءا على محتويات الجداول رقم: (4-2)، و(4-3)، و(4-4)، و(4-5)، و(4-6)، يمكن تلخيص أبعاد التحالفات الإستراتيجية في مجتمع الدراسة، و هو كما مبين في الجدول رقم (4-7)

الجدول رقم (4-7)

الأبعاد الرئيسة للتحالفات الإستراتيجية في الشركات المبحوثة مرتبة تنازلياً

الأبعاد	المتوسط الحسابي العام	الدرجة	المجالات الأكثر تحالف	الوسط الحسابي	المجالات الأقل تحالف	الوسط الحسابي
الترخيص	3.75	عالية	تناقش الشركتان إمكانية منح رخص لمنتجات أخرى	4.81	تمنح شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار لشركة صيدال لتسويق منتجات مقابل نسبة من الأرباح متفق عليها	2.57
شراكة سلسلة القيمة	3.74	عالية	يزود الحليف الشركة بمتطلبات الإنتاج	4.30	يوزع الحليف منتج معين لحساب الشركة	2.05
المشاريع المشتركة	3.55	عالية	توفر الشركتان الموارد للمشاريع المشتركة بطريقة متكاملة	4.76	تساهم الشركتان في توفير الموارد للمشاريع المشتركة بنسب متعادلة	1.65
الخدمات المشتركة	3.03	عالية	تتبادل الشركتان الموارد والمهارات والخبرات لتطوير منتج	4.57	تستخدم الشركتان نظام الشراء الموحد	1.54
المتوسط الحسابي العام للتحالفات الإستراتيجية	3.53	عالية				

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

3-4: المتوسطات الحسابية للفاعلية التنظيمية عند مجتمع الدراسة:

تضمنت الاستبانه فقرات عن رأي المبحوثين حول مدى تحقيق شركاتهم لمجالات الفاعلية التنظيمية المتعلقة بالنمو والتوسع، و الإبداع والابتكار، والتكلفة مقارنةً مع الفاعلية التنظيمية المحققة في الفترة السابقة للتحالف.

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الفاعلية التنظيمية والمجال الكلي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	النمو والتوسيع	3.51	0.51
2	الإبداع والابتكار	2.81	0.42
3	التكلفة	3.02	0.40
	الفاعلية التنظيمية	3.09	0.26

يتضمن الجدول رقم (4-8) النتائج الخاصة برأي المبحوثين حول مستوى تحقيق شركتيهم للفاعلية التنظيمية، و تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن تحقيق الشركتين للفاعلية التنظيمية كان بدرجة متوسطة، كما **تبين من الجدول (4-8) أن:**

تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال الفاعلية التنظيمية بين (2.81- 3.51)، حيث كان أعلاها لمجال " النمو والتوسع "، يليها مجال التكلفة بمتوسط حسابي بلغ (3.02)، بينما كان أدناها لمجال " الإبداع والإبتكار "، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (2.81).

كما يبرز من خلال الجدول أن أهم مجال الفاعلية التنظيمية الذي تم تحقيقه بالنسبة **للشركتين** هو النمو والتوسع.

4-3-1 : مجال النمو والتوسع:

يتضمن الجدول رقم (4-9) النتائج الخاصة برأي المبحوثين حول مستوى نمو وتوسع شركاتهم، وتشير النتائج الواردة في الجدول (4-8) إلى أن تحقيق الشركتين للفاعلية التنظيمية كان بدرجة عالية نسبيا، حيث بلغ: 3.51 ، وفيما يلي عرض كل فقرة من فقرات مجال النمو و التوسع .

جدول (4- 9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال النمو والتوسيع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحقيق زيادة في الربحية .	2.73	1.17
2	تحقيق زيادة في حصتها السوقية .	4.14	0.89
3	تحقيق زيادة في المبيعات المحلية.	2.81	1.29
4	تحقيق زيادة في المبيعات الخارجية.	4.46	0.73
5	اختراق أسواق جديدة.	3.41	0.93

تشير النتائج الواردة في الجدول (4-9) إلى أن أعلى متوسط حسابي لفقرات مجال النمو والتوسع بلغ (4.46) للفقرة (4) " تحقيق زيادة في المبيعات الخارجية "، تليها الفقرة (2) تحقيق زيادة في حصتها السوقية بمتوسط حسابي بلغ 4.05 بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (2.73) للفقرة (1) " تحقيق زيادة في الربحية ".

يتبين للباحثة من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات النمو والتوسع أن الشركتين تمكنتا من الزيادة في المبيعات الخارجية، في حين لم تحقق زيادة في الربحية، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع التكاليف التي تحملها كلتا الشركتين.

4-3-2: مجال الإبداع والابتكار:

يتضمن الجدول رقم (4-10) النتائج الخاصة برأي المبحوثين حول مستوى الإبداع والابتكار المحقق في شركاتهم. وبين الجدول (4-8)أن تميز الشركات المبحوثة في هذا المجال كان متوسطا،

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام(2.81) ، وفيما يلي عرض كل فقرة من فقرات مجال الإبداع والابتكار.

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال الإبداع والابتكار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تنشيط عمليات البحث و التطوير.	2.11	0.88
2	تطوير منتجات جديدة.	3.22	1.47
3	التحسين في جودة المنتجات الحالية .	2.68	1.20
4	تطوير أسلوب إنتاجي جديد.	2.62	0.86
5	استخدام تكنولوجيا جديدة.	2.41	0.93
6	زيادة عدد المنتجات الجديدة المطروحة في الأسواق.	3.81	0.88

تشير النتائج الواردة في هذا الجدول (4-10) إلى أن أعلى متوسط حسابي لفقرات مجال الإبداع والابتكار بلغ (3.81) للفقرة (6) " زيادة عدد المنتجات الجديدة المطروحة في الأسواق "، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (2.11) للفقرة (1) " تنشيط عمليات البحث والتطوير".

يظهر للباحثة من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات الإبداع والابتكار أن الشركتين تسعيان إلى إنتاج منتجات جديدة، وزيادة عدد المنتجات المعروضة في السوق، في حين أنها كلاهما يهمل عملية البحث و التطوير، و هو في النهاية ناتج عن شكل و مهمة التحالفات المعقودة، حيث أن التحالفات التي تم عقدها تمثلت في الترخيص، ومشاريع مشتركة لإنتاج، بينما لم يهدف أي من التحالفات إلى تنشيط البحث والتطوير في المنظمتين.

4-3-3: مجال التكلفة:

يتضمن الجدول رقم (4-11) النتائج الخاصة برأي المبحوثين حول مستوى تميز شركتيهم في مجال التكلفة، وقد بين الجدول (4-8)أن تميز الشركات المبحوثة في هذا المجال كان متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام: (3.02).

جدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال التكلفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تخفيض تكاليف البحث و التطوير.	2.41	0.98
2	تخفيض تكلفة الموارد اللازمة للإنتاج من خلال التحالف.	2.95	0.88
3	تخفيض معدل تكلفة الوحدة الإنتاجية الواحدة.	2.70	0.91
4	تخفيض تكلفة تسويق المنتجات في الأسواق الأجنبية.	3.73	0.99
5	تخفيض التكاليف الإدارية.	3.30	0.70

تشير النتائج الواردة في (4-11) إلى أن أعلى متوسط حسابي لفقرات مجال التكلفة بلغ (3.73) للفقرة (4) " تخفيض تكلفة تسويق المنتجات في الأسواق الأجنبية "، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (2.41) للفقرة (1) " تخفيض تكاليف البحث و التطوير ".

يتبين للباحثة من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات التكاليف أن الشركتين المتحالفتين تمكنتا من تخفيض تكلفة تسويق المنتجات في الأسواق الأجنبية، بينما لم تخفض من تكاليف البحث و التطوير وهذا ما يؤكد النتائج السابقة، ويؤيد أن الهدف التي تسعى الشركتان إلى تحقيقه يخص التوسع، وما يتعلق بذلك من تكاليف.

وبناءا على محتويات الجداول رقم: (4-8)، و(4-9)، و(4-10)، و(4-11)، يمكن تلخيص أبعاد الفاعلية التنظيمية في مجتمع الدراسة، و هو كما مبين في الجدول رقم (4-12)

الجدول رقم (4-12)

الأبعاد الرئيسة للفاعلية التنظيمية في الشركتين المبحوثتين:

الأبعاد	المتوسط الحسابي العام	الدرجة	المجالات الأكثر تمايزاً	الوسط الحسابي	المجالات الأقل تمايزاً	الوسط الحسابي
النمو و التوسع	3.51	عال	تحقيق زيادة في المبيعات الخارجية	4.46	تحقيق زيادة في الربحية	2.73
الإبداع والإبتكار	2.81	متوسطة	زيادة عدد المنتجات الجديدة المطروحة في الأسواق	3.81	تنشيط عمليات البحث و التطوير	2.11
التكلفة	3.02	متوسطة	تخفيض تكلفة تسويق المنتجات في الأسواق	3.73	تخفيض تكاليف البحث و التطوير	2.41

			الأجنبية			
المتوسط الحسابي العام للفاعلية التنظيمية	3.09	متوسطة				

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

4-4-: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة والمتعلقة بدراسة أثر التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة بالمشاريع المشتركة، والترخيص، وشراكة سلسلة القيمة، والخدمات المشتركة على مؤشرات الفاعلية التنظيمية والمتمثلة في النمو والتوسع، والإبداع والابتكار، والتكلفة.

1-4-4 الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) للتحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية لشركتي:"صيدال" الجزائرية و دار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات الفاعلية التنظيمية، والمجموع الكلي لهما، وبهدف دراسة نسبة تأثير أشكال التحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) على مجال أشكال التحالفات الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (4-13)

نتائج تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (multiple regression) لأثر التحالفات الإستراتيجية(المشاريع المشتركة، والترخيص، والخدمات المشتركة، وشراكة سلسلة القيمة) على مجال الفاعلية التنظيمية عند مستوى دلالة α ≤0.05

مجال	قيم β	t-value	الدلالة	R	R-square	F-value	مستوى الدلالة	Constant B	Adjusted R Square
المشاريع	0.49	3.62	0.00	0.863	0.74	23.361	0.00	0.35	0.41

مجال	قيم β	t-value	الدلالة	R	R-square	F-value	مستوى الدلالة	Constant B	Adjusted R Square
المشتركة									
الترخيص	0.30	2.35	0.02						
الخدمات المشتركة	0.20	2.01	0.05						
سلسة القيمة	0.05	0.53	0.59						

يظهر من جدول (4-13) أن قيمة (R) بلغت (0.863) وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود ارتباط قوي بين أشكال التحالفات الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية، وبلغت قيمة (R-square) (0.74) وهي تفسر بنسبة مرتفعة قدرة أشكال التحالفات الإستراتيجية في التأثير على الفاعلية التنظيمية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (23.361) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (**α ≤0.05**)، وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية لأثر أشكال التحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية.

أما بالنسبة إلى تأثير أشكال التحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية كل واحد على حدة، أظهرت النتائج بطريقة تنازلية ما يلي:

- المشاريع المشتركة تؤثر على الفاعلية التنظيمية بالدرجة الأولى، حيث بلغت قيمة (t) (3.62) وبدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (**α ≤0.05**).وبلغت نسبة تأثير المشاريع المشتركة على الفاعلية التنظيمية (0.49) وهي تمثل قيمة β،
- ثم جاءت الترخيص حيث بلغت قيمة (t) (2.35) وبدلالة إحصائية (0.02) وهي قيمة دالة إحصائيا وقيمة β بلغت (0.30)،
- ثم جاءت الخدمات المشركة حيث بلغت قيمة (t) (2.01) وبدلالة إحصائية (0.05) وهي قيمة دالة إحصائيا وقيمة β بلغت (0.20)
- أخيراً جاءت سلسة القيمة حيث بلغت قيمة (t) (0.53) وبدلالة إحصائية (0.59) وقيمة β بلغت (0.05).

وبالتالي هذا يشير إلى صحة فرضية الدراسة التي تنص على:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) للتحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية لشركتي:"صيدال" الجزائرية و دار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية.

2-4-4 الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى تحقيق للفاعلية، تعزى ل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الإجمالية، والخبرة في المنصب الحالي.

وبهدف اختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) على مجال الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغيرات (العمر، والمستوى التعليمي ،وعدد سنوات الخبرة الإجمالية، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الوظيفي الحالي)، وتطبيق اختبار (T-Test) على مجال الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي)، الجداول التالية توضح ذلك.

جدول (4- 14)

نتائج تطبيق اختبار (ANOVA) على الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير العمر

العمر	الفاعلية التنظيمية			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
31إلى أقل من 40 سنة	3.18	0.16		
41إلى أقل من50سنة	3.16	0.26	1.657	0.20
أكثر من 51سنة	3.02	0.30		

يظهر من جدول (4-14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05≥ α**) بين المتوسطات الحسابية للفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيم (F) للفاعلية التنظيمية (1.657) على التوالي وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05≥ α**).

جدول (4- 15)

نتائج تطبيق اختبار (ANOVA) على مجال الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	الفاعلية التنظيمية			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
دبلوم مجتمع	3.05	0.25	0.231	0.87
بكالوريوس	3.13	0.29		
ماجستير	3.06	0.27		
دكتوراه	3.04	0.21		

يظهر من جدول (4-15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين المتوسطات الحسابية للفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيم (F) للفاعلية التنظيمية (0.231) على التوالي وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05).

جدول (4- 16)

نتائج تطبيق اختبار (ANOVA) على مجال لفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة الإجمالية

الخبرة الإجمالية	الفاعلية التنظيمية			
	المتوسط	الانحراف	F	الدلالة

			الحسابي	المعياري		الإحصائية
أقل من 5 سنوات	3.16	0.17		
5إلى أقل من10 سنوات	3.05	0.23	0.287	0.83
10إلى أقل من 15سنة	3.11	0.31		
أكثر من 15 سنة	3.04	0.26		

يظهر من جدول (4-16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α≤0.05**) بين المتوسطات الحسابية للفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة الإجمالية، حيث بلغت قيم (F) للفاعلية التنظيمية (0.287) على التوالي وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α≤0.05**).

جدول (4-17)

نتائج تطبيق اختبار (ANOVA) على الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة في المنصب الوظيفي الحالي

الخبرة في المنصب الوظيفي الحالي	الفاعلية التنظيمية			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
أقل من 3 سنوات	3.17	0.19		
3إلى أقل من 6 سنوات	3.08	0.32	0.611	0.61
6إلى أقل من9 سنوات	2.96	0.27		
أكثر من 9 سنوات	3.14	0.18		

يظهر من جدول (4-17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α≤0.05**) بين المتوسطات الحسابية للفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة في المنصب الحالي، حيث بلغت قيم (F) للفاعلية التنظيمية (0.611) على التوالي وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α≤0.05**).

جدول (4–18)

نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	الفاعلية التنظيمية المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
ذكر	3.10	0.27	0.533	0.59
أنثى	3.05	0.25		

يظهر من جدول (4-18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α≤0.05**) بين المتوسطات الحسابية للفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس ، حيث بلغت قيم (T) للفاعلية التنظيمية (0.533) على التوالي وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05).

جدول (4-19)

نتائج تطبيق اختبار (T-Test) على لفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	الفاعلية التنظيمية المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
مدراء	3.02	0.28	1.234	0.22
رؤساء أقسام	3.13	0.25		

يظهر من جدول (4-19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α≤0.05**) بين المتوسطات الحسابية للفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيم (T) للفاعلية التنظيمية (1.234) على التوالي وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α≤0.05**).

و يظهر من الجداول (4-14)،و(4-15)، و(4-16)، و(4-17)، و(4-18)، و(4-19) أنه لايوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى تحقيق

للفاعلية، تعزى ل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الإجمالية، والخبرة في المنصب الحالي وهذا ما يتنافى وفرضية الدراسة

3-4-4 : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ما المشكلات التي واجهتها منظمة "صيدال" الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية خلال تبنيهما إستراتيجية التحالف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالي المشاكل (مشاكل البلد المضيف، مشاكل الاتصال) والمجال الكلي، جدول (4-20) يوضح ذلك.

جدول (4-20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال المشاكل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
المجال الأول: مشاكل البلد المضيف					
1	تعطي حكومة البلد المضيف الأفضلية للحليف المحلي	3.70	1.20	4	مرتفعة
2	تتدخل حكومة البلد المستضيف في عمليات التحالف بطريقة متكررة.	4.30	0.97	1	مرتفعة
3	تم تعديل إستراتيجيات التسويق نتيجة لتغيير حكومة البلد المستضيف للسياسات المتعلقة بالتحالفات.	2.89	1.49	5	متوسطة
المتوسط العام		**3.63**			
المجال الثاني: مشاكل الاتصال					
4	هناك صعوبة في التنسيق فيما بين خطط الشركتين.	2.38	1.59	6	ضعيفة
5	تواجه عملية تبادل المعلومات بطريقة منتظمة عوائق إدارية.	4.08	0.55	2	مرتفعة
6	عقد اجتماع استثنائي أمر يكتنفه عقبات إدارية.	3.70	1.02	4	مرتفعة
	المتوسط العام	**3.38**			

يظهر من جدول (4-20) المشاكل التي واجهت منظمة "صيدال" الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية خلال تبنيهما إستراتيجية التحالف من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت كالتالي:

4-4-1- المجال الأول: مشاكل البلد المضيف:

ويتبين من الجدول رقم (4-20) أن المجال المتعلق بمشاكل البلد المضيف كبعد من أبعاد المشاكل المصادفة من خلال التحالفات الإستراتيجية كان بدرجة عالية، بالنسبة للشركتين حيت بلغ المتوسط الحسابي العام بالنسبة للشركتين (3.63).

كما يظهر من خلال الجدول (4-20)الفقرات المتعلقة بمشاكل البلد المضيف، وهي كالتالي:

1. تعطي حكومة البلد المضيف الأفضلية للحليف المحلي بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70).
2. تتدخل حكومة البلد المستضيف في عمليات التحالف بطريقة متكررة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30).
3. تم تعديل إستراتيجيات التسويق نتيجة لتغيير حكومة البلد المستضيف للسياسات المتعلقة بالتحالفات بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.89).

4-4-2- المجال الثاني: مشاكل الاتصال:

ويتبين من الجدول رقم (4-20) أن المجال المتعلق بمشاكل الاتصال كبعد من أبعاد المشاكل المصادفة من خلال عقد تحالفات إستراتيجية كان بدرجة عالية، بالنسبة للشركتين حيت بلغ المتوسط الحسابي العام بالنسبة للشركتين (3.38).

كما يبرز الجدول(4-20) كل فقرة من فقرات مشاكل الاتصال، وهي كالآتي:

4. هناك صعوبة في التنسيق فيما بين خطط الشركتين بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38).
5. تواجه عملية تبادل المعلومات بطريقة منتظمة عوائق إدارية بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08).
6. عقد اجتماع أمر يكتنفه عقبات إدارية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.70).

وبالتالي فإن أبرز المشاكل التي واجهت منظمة "صيدال" الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية خلال تبنيهما إستراتيجية التحالف من خلال استعراض المتوسطات الحسابية لأفراد العينة هي: تدخل البلد المضيف في عمليات التحالف، يليها العوائق الإدارية التي تواجه عملية تبادل المعلومات بطريقة منتظمة، يليها منح حكومة البلد المضيف الأفضلية للحليف المحلي والعقبات الإدارية التي تواجه عقد اجتماعات بدرجة متعادلة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

لقد تناولت الدراسة الحالية البحث على الفاعلية المحققة من خلال تطبيق تحالفات إستراتيجية (مشاريع مشتركة، وترخيص، وخدمات مشتركة، وشراكة سلسلة القيمة) ، ويهدف الفصل الحالي إلى تقديم أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، كما ويهدف إلى عرض أهم التوصيات التي ارتأتها الباحثة في ضوء النتائج المستخلصة من الفصل الرابع.

1-5 الإستنتاجات

1. تقوم الشركة دار الدواء للتنمية والاستثمار وصيدال بتطبيق التحالفات الإستراتيجية بمستوى عال نسبيا ، وكان أفضلها تحقيقاً في البعد المتعلق بالترخيص وبمستوى عال، وقد يرجع ذلك لإنتاج صيدال بعض الأدوية تحت ترخيص من دار الدواء، يليها شراكة سلسلة القيمة والمشاريع المشتركة و قد تعزو الباحثة ذلك إلى بيئة البلد المضيف إذ تعطي حكومة البلد المضيف الأفضلية للحليف المحلي، كما لوحظ أن تطبيق بعد الخدمات المشتركة متدنيا نسبيا ، وقد يعزى ذلك إلى ما يلي:
   - عدم استخدام الشركتان لنظام الشراء الموحد، والذي ينعكس سلبا على كلفة مدخلات الإنتاج.
   - تدني اهتمام الشركتين بمشاركة الموارد للقيام بعملية البحث والتطوير المشترك مما يؤثر سلبا على كل من قوة العلاقة التحالفية ما بين الشركتين، ومستوى تحقيق إبداع والابتكار.
   - تدني اهتمام الشركتان بالتعاون بشأن الموارد والمهارات والخبرات لتسويق منتجات بطريقة تشاركية.
2. تحقق الشركات المبحوثة مستوى متوسط في مجال المؤشرات ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية حيث كان مجال النمو والتوسع هو أعلى مجال وهذا ما يدل على أن الهدف من التحالف هو تحقيق النمو والتوسع، حيث تسعى شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار من خلال منح ترخيص لشركة صيدال والقيام بمشروع مشترك إلى الرفع من حصتها السوقية من خلال زيادة مبيعاتها نحو قارة إفريقيا، كما تستفيد شركة صيدال من خلال كل من الترخيص والمشاريع المشتركة

من: كسب رؤوس أموال، وكسب المعرفة ومهارات شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار لطرح منتجات جديدة في السوق المحلي والأسواق الأجنبية، في حين لا تتعاون الشركتين لتنشيط عملية البحث والتطوير، أو لتخفيض تكاليف مدخلات الإنتاج.

3. يوجد أثر لتطبيق كل بعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية والمتمثلة بالمشاريع المشتركة، والترخيص، والخدمات المشتركة، وشراكة سلسلة القيمة، وبين مستوى تحقيق الشركات للفاعلية التنظيمية. وهذا ما يتفق نسبيا مع ما توصلت إليه دراسة : ,ALIDOU OUEDRAOGO "[1] حيث اقتصرت هذه الدراسة على أثر التحالفات الإستراتيجية علة المبيعات المحلية والمبيعات الموجهة للتصدير، وزيادة عدد العمال، كما أنها تتوافق نسبيا مع دراسة كل من: ,Mosad Zineldin ,Mariana Dodourova [2]، والتي بينت أن التحالفات الإستراتيجية تسهم في التحسين من الفاعلية التنظيمية، ويتم ذلك من خلال الزيادة في كل من: الأرباح والحصة السوقية، كما تؤيد هذه النتيجة ما توصلت إليه ودراسة Paul Fouts,& James Rajasekar [3] أن التحالفات الإستراتيجية تسهم في التحسين من الفاعلية التنظيمية التي تتبين من خلال المبيعات ، وزيادة العوائد والحصة السوقية، والتعلم، وقد يرجع ذلك إلى خصائص العلاقة التحالفية من حيث توفر التكامل ما بين الحليفين، والتقارب الثقافي ما بين البلدين.

4. توجد علاقة طردية بين قوة التحالف وأثره على أبعاد الفاعلية التنظيمية، حيث أن المشاريع المشتركة تلعب الدور الأكبر والمهم في التأثير على مستوى تحقيق الشركات للفاعلية التنظيمية. بينما تلعب شراكة سلسلة القيمة الدور الأقل تأثيراً على مستوى تحقيق الشركات للفاعلية التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة , Fatima Ahmad Mohamed"[4] ، حيث توصلت تلك الدراسة إلى وجود أثر للروابط التحالفية القوية على الإبداع في المنظمة.

5. يواجه العلاقة التحالفية مشاكل البلد المضيف والتي قد تعيق نجاح التحالف حسب دراسة Bo Bernhard Nielsen [5]، ومن أهم مظاهرها تدخل البلد المضيف بطريقة متكررة وإعطاء الأفضلية للحليف المحلي والتي تعكس توجه البلد المضيف إلى تشجيع الاستثمارات الأجنبية في قطاع الصناعات الدوائية في ظل حماية هذا القطاع وذلك نظرا لأهميته في الجزائر حيث يحتل المرتبة الثانية بعد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.

---

[1] : ALIDOU OUEDRAOGO, 2003, OP CIT
[2] Mosad Zineldin, Mariana Dodourova, 2005, OP Cit.
[3] James Rajasekar, Paul Fouts, 2009, OP Cit.
[4] Fatima Ahmad Mohamed , 2007, OP Cit
[5] :Bo Bernhard Nielsen, 2007, OP Cit

6. يواجه العلاقة التحالفية مشاكل اتصال تظهر من خلال صعوبة عقد اجتماعات وتفسر الباحثة ذلك من خلال استعمال القنوات الرسمية دون القنوات غير الرسمية للاتصال بالإضافة إلى عدم استعمال وسائل الاتصال الحديثة في ظل لبعد المسافة بين مكان تواجد مقر الشركتين.

7. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة لتحقيق الفاعلية التنظيمية تبعا لمتغير العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة الإجمالية، والخبرة في المنصب الحالي، حيث لا تؤثر هذه العوامل على إدراك المدراء(الوظيفيين، ومدراء الإدارة العليا) ورؤساء الأقسام لمستوى الفاعلية المحقق.

2-5 التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة، فقد تم اقتراح عدد من التوصيات، والتي إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار، من قبل شركتي صيدال و دار الدواء و الشركات التي تطبق تحالفات إستراتيجية ضمن نفس الظروف، فإنه من المعتقد أن تنعكس إيجابياً على دور التحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية، وهذه التوصيات هي:

1- ضرورة قيام شركتي دار الدواء للتنمية والاستثمار وصيدال تجديد عقود التحالفات على شكل مشاريع مشتركة، ومنح تراخيص لما لهذين البعدين من أثر إيجابي على الفاعلية التنظيمية لكلا الطرفين.

2- ضرورة قيام شركتي دار الدواء للتنمية والاستثمار وصيدال بتحسين البعد المتعلق بالخدمات المشتركة، وذلك من خلال:

- كما أنه من الضروري تبني نظام الشراء الموحد، وذلك لما له من أثر على تكاليف الإنتاج، وكلفة الوحدة الإنتاجية، وبالتالي للتخفيض من التكاليف.
- تقاسم الشركتان الموارد والمهارات والخبرات للقيام بعملية البحث والتطوير المشتركة لاهتمامهما بتقديم منتجات جديدة.
- المشاركة بالموارد والمهارات والخبرات لتطوير منتجات مما يؤدي إلى تحسين قدراتهما على إنتاج منتجات جديدة، إلى جانب التحسين من جودة منتجاتهما الحالية.

3- ضرورة تعزيز تبادل المعلومات التسويقية لما لها من شأن في الزيادة في مبيعات الشركتين (المبيعات المحلية والمبيعات الخارجية)، إلى جانب التقليل من التكاليف التسويقية، مما يؤثر إيجابيا على مستوى الربحية المحققة للشركتين.

4- ضرورة اهتمام الشركتان باستخدام تكنولجيا جديدة، وقد يتم ذلك من خلال الحصول على رخص من طرف شركة ثالثة أو القيام بعقد مشاريع مشتركة مع طرف آخر.

5- ضرورة سعي الشركتان إلى تحسين ظروف التحالف، وذلك من خلال تسهيل التواصل بتنسيق خطط الشركتان، وتسهيل عملية عقد اجتماعات باللجوء إلى وسائل الاتصال الحديثة مثل الإنترنت.

6- في الوقت الذي استخدمت فيه هذه الدراسة أبعاد التحالفات الإستراتيجية الأفقية (ما بين شركات في نفس القطاع و تقوم بنفس الصناعات) توصي الباحثة أن يتم إجراء دراسات في المستقبل تستخدم أبعاد التحالفات العمودية (التحالفات التي تتم بين شركات لا تشتغل ضمن نفس القطاع).

7- إجراء مثل هذه الدراسة في المستقبل و تطبيقها على القطاعات الصناعية الأخرى (غير الصناعات الدوائية)، بالإضافة إلى شركات القطاعات الخدمية، نظراً لوجود أبعاد التحالفات الإستراتيجية التي تنطبق على قطاع الخدمات .

قائمة المراجع:

المراجع بالغة العربية:

الكتب:

1) أرثر أي تومسون، أيه جي ستريكلاند، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية"، مكتبة لبنان الناشرون، 2006.

2) الدوري زكرياء مطلك ، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم، عمليات، وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

3) جواد شوقي ناجي ، "إدارة الإستراتيج"، دار حامد، عمان، 1999.

4) جواد شوقي ناجي ، "إدارة الأعمال منظور كلي"، دار حامد، عمان، 2000.

5) أبو قحف عبد السلام ، "إدارة الأعمال الدولية"، دار الجامعة الجديدة، 2002.

6) النجار فريد ، "التصدير المعاصر و التحالفات الإستراتيجية"، الدار الجامعية، 2008.

7) النجار فريد ،"التحالفات الإستراتيجية من التحالفات إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين"، إيتراك للنشر والتوزيع، 1999.

8) مرسي نبيل ، الأصبحي محمد منير ، لكتاب إيف لأ.دوز، جاري هامل، "ميزة التحالف فن تكوين القيمة من خلال الشراكة"، الرياض، 2003.

9) نجم عبود، "إدارة الإبتكار، المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.

10)كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى حامد، عمان، 2000 .

❖ **الرسائل العلمية:**

1) توفيق صالح عبد الهادي، **"العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية- دراسة استطلاعية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.

2) خالد نواف الأعور، "قياس مدى تطبيق منظمات الأعمال لاستراتيجيات التغيير و التطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005.

3) زغدار أحمد ، "الإستثمار الأجنبي كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر،2002.

4) سليمان بلعور، "أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية-حالة المجمع صيدال-"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر،2004.

5) علي زكريا فرحان القرعان، "أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية-دراسة ميدانية في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية- سحاب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت،2007.

6) مؤيد السالم، محمد آل ياسين، "أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية و فاعلية المنظمة- دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي العراقي"، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2002.

المجلدات:

- فهمي الفهداوي، "أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة"، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 31، العدد1، 2004.
- فاضل حميد مزعل الدليمي،"مداخل فاعلية المنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق"، دراسات المجلد 21 (أ)، العدد4، 1995.

المراجع باللغة الأجنبية:

Books:

1) B.J.Hodge, William.P.Anthony, Lawrence M.Gales, **Organization Theory,** Fifth Edition,Prentice Hall, New Jersey,1996.
2) Bruce Rasmussen, "The Role of Pharmaceutical Alliances", Center For Strategic Economic Studies, Victoria University of Technology, Australia,2002.
3) Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones , "Strategic Management An Integrated Approach", Eighth Edition, Houghton Mifflin company, Boston,New York,2007.

4) Culpan, Refik, "Global Business Alliances: theory and practice", Westport, CT, USA, Greenwood publishing Group, 2002.

5) Daft and Richard ,"Organization Theory and Design" , 8th edition, 2004.

6) Mike.W.Peng, « **Global Business** », South-Western Cengage Learning, Canada, 2009.
7) OXFORD WORDPOWER, Oxford University Press, 1999.

8) Pierre dussauge, and Bernard Garette, "**Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances** ", John Wiley and sons Ltd, 1999.

9) Richard M.Steers, Luchiana Nardon, « **Managing in the Global Economy"**, Prentice Hall , new Delhi, 2006.

10) Sakarn, Uma, **Research Methods for Business, skill Building Approach**, 2 Ed Edition, john wily &Sons Inc.London. 1992

11) Thomas. L.Wheelen, J. David Hunger, « **Strategic Management and Business Policy** », 11th edition, Pearson Education, 2008.

12) Warren J . Keegan, Mark C Green, "**Global Marketing**", Prentice Hall, 2003.

❖ **Papers:**

1. Binshan Lin, John Darling, **"An analysis of the formulation of strategic alliances: a focus on the pharmaceutical industry"**, **Industrial Management &Data Systems**, 99, 3, 1999, P121-127.

2. Bo Bernhard Nielsen, « **Determining International Strategic Alliance performance : Amultidimensional approach** », **International Business Review**, Vol16, P337-361,2007.

3. Brian T.GRogory, Stanley G. Harris, Achilles Armenakis, Christopher I. Shook, **"Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes", Journal of Business Research**, 622, P673-679, 2009.

4. C.Micheal Wittman, "**strategic alliances: What Can We Learn When They Fail?"Journal of Business To Business Marketing**, 2007.

5. Cengiz Yilmaz‹Ercan Ergun,**"Organizational culture an firm effectiveness : An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy", Journal of World Business**, research 43, 290-306, 2008.

6. E.Tella, V.M. Virolainen, **"Motives behind purchasing consortia"**, **International Journal of Production Economics**, Research n° 93, 2005.

7. Eiii Hang shin, Moon-Gi Suh, « **An Analysis of Structural Determinants of Organizational Effectiveness: The Case of Business Firms in Korea"**, **International Journal of Korean Studies**, Vol 3, N°1,1999.

8. Ilan Alon, « Forming International Business Alliances: A Case Study of The Global Packaging Industry", published article **Journal of Small Business and Entrepreuship**, Canada,Vol 14,2006.

9. James Rajasekar, Paul Fouts, **“strategic alliances as a competitive strategy”, International Journal of Commerce and Management**, Vol 19, N°2, P93-114, 2009.

10. John A.Mathews, **“ The origins and dynamics of Taiwan’s R&D consortia “, Research Policy**, 31, 2002, P633- 651.

11. K.Langfield-Smith, **“The relations between transactional characteristics, trust, and risk in the start-up phase of collaborative alliance”, Management Accounting,** Research 19, 2008.

12. Keith G.Provan, Patrick Kenis, **”Modes of Networks Governance: Structure, Management, and Effectiveness”, Journal of Public Administration Research and Theory**, 2007, P 229-252.

13. Lawrence Owen, Charles Goldwasser, Kristi Choate ,and Amy Blitz, “ Collaborative innovation throughout the extended enterprise” ,**Journal of Strategy and Leadership,**Vol 36, N°1, 2008, P39-45.

14. Mariachiara Collucci, Elisa Montaguti, Umberto Lago, **« Managing brand extension via licensing : An investigation into the high-end fashion industry »**, **International Journal of research in Marketing**, research 25, P130, 2008.

15. Mosad Zineldin, Mariana Dodourova, **“strategic alliances as a competitive strategy”, European Business Review**, Vol 17, N°5, 460-470, 2005.

16. Nissan Selekler-Goksen S Hande Uysal-Tezolmez, ”**Control and Performance in International Joint Ventures in Turkey**” , **European Management Journal,** Vol 25, N°5, P384-394, 2007.

17. Phillipe Abecassis, Nathalie Coutinet, « Caractéristiques du marché des médicaments et strategies des firmes pharmaceutiques », **Horizons stratégiques**, Numero 7, 2008.

18. Russel.P.Adams, Clara Downey,” **International Strategic Alliances : identifying objective performance measures” International Business and Economics research Journal**, Volume 7, Number4, 2008.

19. **S.Tamer Cavusgil‹Yikuan Lee**, **“Enhancing alliance performance: The effect of contractual-based versus relational-based governance”, Journal Business of Research**, research 59, 896-905, 2006.

20. Saleema Kauser, Vivienne Shaw, «**International Strategic Alliances : The Impact of Behavioral Characteristics on Success», Journal of Euromarketing**, Vol 10, N°1,P 71-94, 2001.

21. Sari Wahyuni, Pervez Ghauri, Luchien Kartsen, « **Managing Strategic Alliance relationships**», **Thunderbird International Business Review** Vol. 49, No. 6 November/December 2007.

- **Theses and Dissertations:**

1) ALIDOU OUEDRAOGO, "**Alliances Stratégique Dans Les Pays En Développement, Spécificité, Management et Condition De Performance** ", A unpublished dissertation of doctorat in Management, University of Montreal,2003.

2) Bindu Arya, "**Knowledge Transfer and Organizational Effectiveness From Collaborative Relations In Multi-Relational Networks**", A unpublished dissertation of doctorat in International Management study, university of Texas at Dallas, 2006.

3) Dovev Lavie ," **The Inter-Connected Firm : Evolution, Strategy, And Performance** ", A dissertation of doctorat of philosophy in international management studies, faculty of Pensylvania University 2004.

4) Faouzi Bensebaa, « **Alliances Et Processus De Croissance Internationale Des Firmes : Le Cas De l'Hotellerie** » , 10émé Conférence de l'Association International de Management Stratégique, 13, 14,15 Juin 2001, faculté des Sciences De l'Administration, Université de Laval, Québec.

5) Fatima Ahmad Mohamed , "**The Impact Of Tie Strength Between Complementors In Strategic Alliances On Firm's Innovation And Performance"** , Dssiertation of doctorat, Mississipi State University, 2007.

6) Fouaad Cheriet, « **Analyse des alliances stratégiques entre PME et FMN- Cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie** »,thèse de Master of Science de L'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier publiée CIHEAM-IAMM Bureau des Publications ,2006.

7) H.S.Morisette, **" A Longitudinal Study Of Work Force Diversity and Organizational Effectiveness : Investigation Of The impact Of The Internal Labor Force Composition On The Productivity And Profitability Of United States Firms**",A Unpublished dissertation of doctorat, Mississipi University,1997.

8) Jayson Patrick Davis, " **Collaborative Innovation, Organizational Symbiosis, And the embeddedness of strategy**" - A unpublished dissertation of doctorat of philosophie , Oxford University ,2007.

9) Ning Li, " **Mode Choice And Performance Of Strategic Alliances**" , A unpublished dissertation of doctorat of philosophy in Business Administration, Duke University, 2002.

10) Rachel Collins Jones, « **Strategic Alliance Value**», unpublished dissertation of doctorat, Birmingham Alabama2002.

11) Wei Zheng, "**The Impact Of Organizationl Culture, Structure, And Strategy, on Knowlodge Management Effectiveness, And Organizatonal Effectiveness"**, An Unpublished dissertation of doctorat of philosophy in Business Administration, Minnesota University, 2005.

12) YOUNG-TAE CHOI, "**Alliance Coordination Effectiveness And The Performance Of International Strategic Alliances : Development Of The Partnership And Moderating Role Of Market Environment Turbulence**" , Texas And M University,2004.

❖ **News paper :**

- Norma Watenpaugh, **"Strategic Alliances : "A growth Model For Companies"** , executive matters journal, August 2007.

❖ **Official And International Institutions Publications:**

- Annabelle Jouen et Sylvie Sammut, " L'alliance stratégique en phase de démarrage : essai de modélisation et de typologie", 8ém Congrès International en Entrepreneuriat et PME(CIFEPME) sur l'internationalisation des PME et ses conséquences sur le stratégies entrepreneuriales, Fribourg, Suisse, 2006.
- Atos consulting integrated, Pharma sector team, "Solutions for the pharmaceutical sector",2007
- David Bego, « PARTENARIAT PFIZER EISAI , L'avantage concurrentiel d'ARICEPT »,working paper, 2001.
- Fabien Blancho, Raymond Guillouso, Gerhard Crauss, « rupture et finitude des alliances stratégiques », 2éme conférence internationale sur le temps, Brest, Juin 2008.
- Kees Cools and Alexander Broos, "The Role Of Alliances In Corporate Strategy", Boston Consulting Group report, 2005.
- Kim Cameron, "**Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness**",Organizational dynamics, American Management Association, Automne 1980.
- MAC Analyse Financière info, « L'industrie pharmaceutique dans le monde arabe un secteur porteur », N° 2, 2006
- Nicholas Gérard," Alliance Interentreprises Nord-Sud Une Strategie Alternative pour l'Afrique ?", Cahier des Alternatives N 8 ,GREASA, 2006.

الملحق رقم (1)

أداة القياس (الإستبانة)



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال (الدراسات العليا)

السادة الأعزاء الكرام,,,

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **" أثر التحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية – دراسة حالة شركتي صيدال الجزائرية و دار الدواء للتنمية و الاستثمار للصناعات الدوائية الأردنية "** لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. والهدف من وراء الدراسة الوقوف على واقع التحالفات الإستراتيجية في شركتكم، ومعرفة أثرها على الفاعلية التنظيمية. وتتوقع الباحثة أن تعود الدراسة بالفائدة على شركتكم، وأن تخدم المهتمين والباحثين في مجال التحالفات الإستراتيجية.

لذا ترجو الباحثة التكرم والمساعدة في اتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الإستبانة المرفقة، مؤكدة لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط. وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الإنتهاء منها إذا رغبتم بالإطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم على انجاح هذه الدراسة ومتمنين لكم دوام التوفيق

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

المشرف	الباحثة:
د . بهجت الجوازنه.	سنية مريم قارة مصطفى.

☐ أرغب في الحصول على نسخة من النتائج.

العنوان: ....

وسيلة الإتصال: ....

الجزء الأول : <u>المعلومات العامة</u>

- يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المربع المناسب لإجابتك :

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى .

2- العمر: ☐ من 25 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة
☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ من 51 سنة فأكثر .

3- المؤهل التعليمي: ☐ الثانوية العامة ☐ دبلوم مجتمع ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- *عدد سنوات الخبرة الإجمالية:* ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر .

5- **المسمى الوظيفي:..........................**

6- **عدد سنوات الخبرة في المنصب الوظيفي الحالي:**
☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3إلى أقل من 6سنوات
☐ من 6 إلى أقل من 9 سنوات ☐ أكثر من 9 سنوات.

7- **عدد منتجات الشركة:** ☐ من 1 إلى5 منتجات ☐ من 6 إلى 10 منتجات

☐ 11 منتج فأكثر.

الجزء الثاني :وتتعلق أسئلة هذا الجزء بدرجة استخدام منظمة دار الدواء للتنمية و الاستثمار تحالفات إستراتيجية مع شركة صيدال الجزائرية، فالرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعكس الواقع الفعلي في شركتكم:

المشاريع المشتركة :

رقم الفقرة	الفقرات	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية:	بدرجة متوسطة :	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا:
-1	تساهم شركة صيدال بحصة في رأسمال المشاريع المشتركة مع شركة دار الدواء للتنمية و الاستثمار.					
-2	تساهم شركة صيدال بتقديم المعرفة اللازمة لتنفيذ المشاريع المشتركة مع شركة دار الدواء للتنمية و الاستثمار.					
-3	تساهم شركة صيدال بتوفير العمالة في للمشاريع المشتركة مع شركة دار الدواء للتنمية و الاستثمار.					
-4	تستثمر شركة صيدال في التكنولوجيا الخاصة بالمشاريع المشتركة مع شركة دار الدواء للتنمية و الاستثمار.					
-5	توفر الشركتان الموارد للمشاريع المشتركة بطريقة متكاملة.					
-6	تساهم الشركتان في توفيرالموارد للمشاريع المشتركة بنسب متعادلة.					
-7	تنسق الشركتان عملية صنع القرار بشأن المشاريع المشتركة.					

الترخيص:

رقم الفقرة	الفقرات	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية:	بدرجة متوسطة :	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا:
-1	تمنح شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار ترخيص لشركة صيدال لإنتاج منتجات مقابل نسبة من الأرباح متفق عليها.					
-2	تمنح شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار لشركة صيدال لتسويق منتجات مقابل نسبة من الأرباح متفق عليها.					
-3	تناقش الشركتان كيفية تسويق المنتجات التي رخص لإنتاجها.					
-4	تعقد الشركتان اجتماعات دورية لمراجعة مدى التقدم الإستراتيجي للمنتجات المرخصة.					
-5	تناقش الشركتان إمكانية منح رخص لمنتجات أخرى.					
-6	تناقش الشركتان خطط البحث و التطوير.					

الخدمات المشتركة:

رقم الفقرة	الفقرات	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية:	بدرجة متوسطة:	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا:
1-	تستخدم الشركتان نظام الشراء الموحد.					
2-	تتقاسم الشركتان الموارد والمهارات والخبرات للقيام بعملية البحث و التطوير المشتركة.					
3-	تتبادل الشركتان الموارد والمهارات والخبرات لتطوير منتج.					
4-	تتعاون الشركتان بشأن الموارد والمهارات والخبرات لتسويق منتجات بطريقة تشاركية.					
5-	تتشارك الشركتان في صناعة القرارات الخاصة بالخدمات المشتركة.					

شراكة سلسلة القيمة:

رقم الفقرة	الفقرات	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية:	بدرجة متوسطة:	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا:
1-	يزود الحليف الشركة بمتطلبات الإنتاج.					
2-	يوزع الحليف منتج معين لحساب الشركة.					
3-	يأخذ الحليف بعين الاعتبار حاجة و رغبات الشركة في مجال الطلب.					
4-	يزود الحليف الشركة بالمعلومات التسويقية اللازمة لخدمة مصالحها.					
5-	يخبر الحليف الشركة بالتغيرات التي قد تحدث على مستوى الطلـــب و التي قد تؤثر عليها.					

الجزء الثالث :تتعلق أسئلة هذا الجزء بقياس فاعلية المنظمة، الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعكس الواقع الفعلي في شركتكم:

النمو و التوسع: تمكنت شركة صيدال من خلال التحالف مع شركة دار الدواء للتنمية و الإستثمار من:

رقم الفقرة	الفقرات	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية:	بدرجة متوسطة:	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا:
-1	تحقيق زيادة في الربحية .					
-2	تحقيق زيادة في حصتها السوقية .					
-3	تحقيق زيادة في المبيعات المحلية.					
-4	تحقيق زيادة في المبيعات الخارجية.					
-5	إختراق أسواق جديدة.					

الإبداع و الابتكار: تمكنت شركة صيدال من خلال التحالف مع شركة دار الدواء للتنمية و الإستثمار من:

رقم الفقرة	الفقرات :	بدرجة عالية جدا	**بدرجة عالية:**	بدرجة متوسطة:	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا:
-1	تنشيط عمليات البحث و التطوير.					
-2	تطوير منتجات جديدة .					
-3	التحسين في جودة المنتجات الحالية .					
-4	تطوير أسلوب إنتاجي جديد.					
-5	إستخدام تكنولوجيا جديدة.					
-6	زيادة عدد المنتجات الجديدة المطروحة في الأسواق.					

التكلفة: تمكنت شركة صيدال من خلال التحالف مع شركة دار الدواء للتنمية و الإستثمار من:						
رقم الفقرة	**الفقرات:**	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية:	بدرجة متوسطة:	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا:
1-	تخفيض تكاليف البحث و التطوير.					
2-	تخفيض تكلفة الموارد اللازمة للإنتاج من خلال التحالف.					
3-	تخفيض معدل تكلفة الوحدة الإنتاجية الواحدة.					
4-	تخفيض تكلفة تسويق المنتجات في الأسواق الأجنبية.					
5-	تخفيض التكاليف الإدارية.					

الجزء الرابع: فيما يخص المشاكل التي تتعرض لها شركتي دار الدواء للتنمية و الإستثمار و شركة صيدال، فالرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعكس الواقع الفعلي:

مشاكل البلد المستضيف:						
رقم الفقرة	**الفقرات**	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية:	بدرجة متوسطة:	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا:
1-	تتدخل حكومة البلد المستضيف في عمليات التحالف بطريقة متكررة.					
2-	تم تعديل إستراتيجيات التسويق نتيجية لتغيير حكومة البلد المستضيف للسياسات المتعلقة بالتحالفات.					
مشاكل الإتصال :						
رقم الفقرة	**الفقرات**	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية:	بدرجة متوسطة:	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا:
1-	هناك صعوبة في التنسيق فيما بين خطط الشركتين.					
2-	تواجه عملية تبادل المعلومات بطريقة منتظمة عوائق إدارية.					
3-	عقد اجتماع إستثنائي أمر يكتنفه عقبات إدارية.					

شكرا لتعاونكم

الباحثة

الملحق رقم (2)

أداة القياس (الإستبانـة)



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال (الدراسات العليا)

السادة الأعزاء الكرام,,,

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **" أثر التحالفات الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية – دراسة حالة شركتي صيدال الجزائرية و دار الدواء للتنمية و الاستثمار للصناعات الدوائية الأردنية "** لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. والهدف من وراء الدراسة الوقوف على واقع التحالفات الإستراتيجية في شركتكم، ومعرفة أثرها على الفاعلية التنظيمية. وتتوقع الباحثة أن تعود الدراسة بالفائدة على شركتكم، وأن تخدم المهتمين والباحثين في مجال التحالفات الإستراتيجية.

لذا ترجو الباحثة التكرم والمساعدة في اتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الإستبانة المرفقة، مؤكدة لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط. وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الإنتهاء منها إذا رغبتم بالإطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم على انجاح هذه الدراسة ومتمنين لكم دوام التوفيق

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

المشرف : | الباحثة:

د . بهجت الجوازنه. | سنية مريم قارة مصطفى.

☐ **أرغب في الحصول على نسخة من النتائج.**

العنوان: ....

وسيلة الإتصال: ....

Première partie : informations générales

Elle sera renseignée par chaque responsable chargée de renseigner le présent document

Je vous saurais gré de bien vouloir mettre une croix dans la case correspondant à la réponse.

1. **Sexe :** □ masculin □féminin
2. **Age**: □ de 25 à 30 ans □de31 à 40 ans □de41 à 50 ans

   □Plus de 50 ans.

3. **Niveau d'études** □DEUA □licence
   □Magistère □doctorat
4. **Expériences générales :** □moins de 5ans
   □ De 5 à moins de 10 ans
   □De 10ans à moins de 15 ans
   □Plus de 15 ans.
5. **Poste actuel :**
6. **Expériences dans le poste actuel:** □moins de 5ans
   □De 5 à moins de 10 ans
   □De 10ans à moins de 15 ans
   □Plus de 15 ans.
7. **Nombre de produits de l'entreprise :** □moins de 5 produits.

   □ De 6 à 10 produits

   □plus de 11 produits .

Deuxième partie : Les questions suivantes sont relatives au recours par la société algérienne SAIDAL aux alliances stratégiques avec la société Dar Eddawa.

La jointe venture :						
N° :	**Les questions :**	Avec un trés fort degre :	Avec fort un degre :	Avec un degre moyen :	Avec un degre faible :	Avec un très faible degre :
1	l'entreprise saidal apporte une part des capitaux nécessaires au financement des projets réalisés en communs avec Dar Edawa.					
2	l'entreprise saidal apporte son savoir faire des projets réalisés en jointe venture avec Dar Edawa.					
3	l'entreprise saidal contribue aux projets réalisés en jointe venture avec Dar Edawa par des apports en ressources humaines.					
4	l'entreprise saidal contribue aux projets réalisés en jointe venture avec Dar Edawa par des apports en ressources technologiques.					
5	Les apports des deux sociétés aux ressources nécessaires à la réalisation des projets en communs sont complémentaires.					
6	Les apports des deux sociétés aux ressources nécessaires à la réalisation des projets en communs sont équivalents.					
7	La prise de décision relative à la jointe venture s'effectue en coordination par les deux entreprises					

Les accords de licence :						
N° :	**Les questions :**	Avec un trés fort degre :	Avec fort un degre :	Avec un degre moyen :	Avec un degre faible :	Avec un très faible degre :
1	l'entreprise D.EDDAWA accorde une licence à l'entreprise saidal. pour la fabrication de produits en contrepartie d'un pourcentage convenu dans les profits (sous formes de royalties).					
2	l'entreprise Saidal commercialise ds produits fabriqués et fournis par D.EDDAWA contrepartie d'un pourcentage convenu dans les profits (sous formes de royalties).					
3	Les deux entreprises discutent des modalités de commercialisation des produits fabriqués sous-licence.					
4	Les deux entreprises organisent périodiquement des réunions d'évaluation de la stratégie de commercialisation des produits fabriqués sous licence.					
5	Les deux entreprises envisagent l'octroie de licence pour la fabrication d'autres produits.					
6	Les deux entreprises discutent les plans de recherche et développement.					

Les actions communes :						
N° :	**Les questions :**	Avec un trés fort degre :	Avec fort un degre :	Avec un degre moyen :	Avec un degre faible :	Avec un très faible degre :
1	Les deux entreprises ont recours aux achats groupés.					
2	Les deux entreprises mettent en communs leurs ressources, talents, et leurs expériences pour réaliser des projets de recherche et développement en commun.					
3	Les deux entreprises mettent en communs leurs ressources, talents, et leurs expériences pour développer des produits.					
4	Les deux entreprises partagent leurs ressources, talents, et leurs expériences pour la commercialisation des produits en commun.					
5	La prise de décision relative aux projets communs se fait de manière concertée et d'un commun accord.					

Partenariat dans la chaine de valeur :						
N° :	**Les questions :**	Avec un trés fort degre :	Avec fort un degre :	Avec un degre moyen :	Avec un degre faible :	Avec un très faible degre :
1	Saidal fournit à D.DAWA les inputs nécessaires à la production.					
2	Saidal se charge de la distribution de certains produits pour le compte de D.DAWA.					
3	Saidal prend en considération les besoins et les vœux de D.EDAWA en matière de demande.					
4	Saidal fournit les informations commerciales nécessaires à D.EDAWA pour la préservaton de ses intérêts.					
5	Saidal fournit à D.ADAWA les informations relatives aux changements susceptibles d'influencer la demande.					

3éme partie: Les questions suivantes concernent l'efficacité organisationnelle.

La croissance et l'expansion : l'alliance de saidal avec dar edawa a permis à saidal de :						
N° :	Questions :	Avec un trés fort degre :	Avec fort un degre :	Avec un degre moyen :	Avec un degre faible :	Avec un très faible degre :
1	Augmenter ses parts de marché.					
2	Augmenter ses ventes locales.					
3	Augmenter ses ventes vers l'exportation.					
4	Pénétrer de nouveaux marchés.					
5	Augmenter sa profitabilité.					

Créativité et innovation : l'alliance de saidal avec dar edawa a permis à saidal de :						
N° :	Questions :	Avec un trés fort degre :	Avec fort un degre :	Avec un degre moyen :	Avec un degre faible :	Avec un très faible degre :
1	Dynamiser la recherche et de développement.					
2	Développer de nouveaux produits.					
3	Améliorer la qualité de ses produits actuels.					
4	Développer un nouveau style de production.					
5	Utiliser de nouvelles technologies.					
6	Elargir sa gamme de produits sur le marché.					
La diminution des coûts : l'alliance de saidal avec dar edawa a permis à saidal de diminuer :						
N° :	Questions :	Avec un trés fort degre :	Avec fort un degre :	Avec un degre moyen :	Avec un degre faible :	Avec un très faible degre :
1	Les coûts de recherche et de développement.					
2	Les coûts des inputs nécessaires à la production.					
3	Les coûts de production unitaire.					
4	Les coûts de commercialisation des produits sur les marchés étrangers.					
5	Les coûts administratifs.					

4éme partie: les questions suivantes sont relatives aux problèmes éventuels rencontrés par SAIDAL dans la mise en œuvre de son alliance avec Dar Edawa.

Interférences du pays hôte :						
N° :	Questions :	Avec un trés fort degre :	Avec fort un degre :	Avec un degre moyen :	Avec un degre faible :	Avec un très faible degre :
1	Le pays hôte interfère de manière répétée sur le partenariat existant entre les deux entreprises.					
2	Les stratégies marketing ont été revues et corrigées suites aux changements des politiques relatives au partenariat.					
Problèmes de communication :						
N° :	Questions :	Avec un trés fort degre :	Avec fort un degre :	Avec un degre moyen :	Avec un degre faible :	Avec un très faible degre :
1	La coordination des plans ou des démarches ou des programmes des deux entreprises pose des problèmes.					
2	L'échange organisé d'informations entre les deux entreprises est sujet à des problèmes administratifs.					
3	La tenue de réunions ordinaires est sujette à des problèmes administratifs.					

Merci de votre coopération.

الملحق رقم (3)

أسماء محكمين الإستبانة

الأستاذ الدكتورشوقي ناجي جواد	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور محمد الروابده	جامعة آل البيت
الدكتور وليد عواودة	جامعة آل البيت
الدكتور زياد الصمادي	جامعة آل البيت
الدكتور مرعي بني خالد	جامعة آل البيت

Abstract

The Impact of Strategic Alliances on Organizational Effectiveness:

An Applied Study on: Saidal (Algeria) and Dar Al Dawa for Development & Investment (Jordan)

Researcher: Sennia Meriem Kara Mostefa

Supervisor: Dr Bahjat al Jawazna

This study aims to identify the impact of strategic alliances (joint venture, licensing, consortia, and value chain partnership) used between two pharmaceutical companies Dar Al Dawa for Development & Investment and Saidal on their organizational effectiveness. It develops a valid and reliable instrument questionnaire to measure the sub-dimensions of strategic alliances and organizational effectiveness.42 questionnaires were distributed to their top managers, functional managers, and head of departments.

The results indicate a strong positive effect of strategic alliances on organizational effectiveness (r square= 0.74), the results show that joint venture and licensing have the greatest impact on organizational effectiveness. The results also indicate that there are no significant differences between population companies in achieving organizational effectiveness due to the: sex, age, total experience, experience. The study concluded also that there are problems of: host country, and communication that face the good functioning of the strategic alliances which may impact the organizational effectiveness of the two partners.

Finally, the study reveals a set of recommendations, which were concluded in the light of the results achieved.